



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА Менаџмент

Штип

Марија Влашчева

**“ЕФЕКТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА – ИМПЕРАТИВ
ЗА СОЗДАВАЊЕ ПОВИСОКИ ДЕЛОВНИ РЕЗУЛТАТИ ВО
СОВРЕМЕНИТЕ БИЗНИС ТРЕНДОВИ”**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, јули 2011



UNIVERZITY OF GOCE DELCEV - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA Management

Stip

Marija Vlasceva

**„EFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION – AN
IMPERATIVE FOR CREATING HIGHER BUSINESS RESULTS IN
CONTEMPORARY BUSINESS TRENDS”**

- MASTER THESIS-

Stip, July 2011

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески

Редовен професор, Економски факултет

Член: Проф. д-р Ристо Фотов (Претседател)

Вонреден професор, Економски факултет

Член: Доц. д-р Александар Костадиновски

Доцент, Економски факултет

На моето семејство...

„Ефективна организациска комуникација – императив за создавање повисоки деловни резултати во современите бизнис трендови“

Краток извадок

Ефективната организациска комуникација се фокусира на отворени и директни односи меѓу вработените и менаџерите во организациите, притоа резултирајќи со подобрување на нивната посветеност, продуктивност и организациски резултати.

Организациската комуникација содржи во себе трајна сила која ги сплотува сите членови на организацијата и ги води во една насока кон остварување на поставените цели. Само организациите што успеваат да воспостават принципи на ефективна комуникација ја имаат привилегијата да играат улога на успешни организации во денешните општествени услови на промени и динамичност.

Како што науката, технологијата и промените околу организациската комуникација се развиваат, потребно е организациите да изградат своја способност да се надградуваат заедно со нив. На тој начин тие ќе бидат подготвени да ги применуваат и одговорот позитивно на новите принципи, канали и начини на комуникација кои ќе придонесат кон поставените барања и очекуваните достигнувања на организациите.

Клучни зборови: комуникација, вработени, менаџери, комуникациски вештини, комуникациски односи, информациска и комуникациска технологија, организациски резултати

„Effective Organizational Communication – an Imperative for Creating Higher Business Results in Contemporary Business Trends“

Abstract

Effective organizational communication focuses on open and direct relationship between employees and managers in organizations, thereby resulting in improvement of their commitment, productivity and organizational performance.

Organizational communication entails enduring force that brings together all organization members and leads them towards achieving the set goals. Only organizations that manage to establish principles of effective communication have the privilege to play a role of successful organizations in contemporary societal conditions of change and dynamism.

As science, technology and changes about organizational communication develop, organizations need to build their own ability to upgrade themselves at the same pace. That way they would be willing to apply and respond positively to new principles, channels and modes of communication that would contribute to the set requirements and expected accomplishments of the organizations.

Key words: communication, employees, managers, communication skills, communication relations, information and communication technologies, organizational results

СОДРЖИНА

ВОВЕД	9
1. ТЕОРЕТСКА ПАРАДИГМА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА	11
1.1. Основи на комуникацијата	11
1.1.1. Дефинирање на комуникацијата	12
1.1.2. Комуникацијата во бизнис контекст	14
1.2. Развојна формација	15
1.2.1. Основни претпоставки за почетоците на организациската комуникација	15
1.2.2. Комуникацијата денес, во свет кој постојано се менува.....	17
1.3. Улога на комуникацијата во организацијата	18
1.3.1. Темелна вредност	19
1.3.2. Важност и значење	20
1.3.3. Комуникацијата како двигател на човечките односи во организацијата	22
1.4. Видови комуникација	23
1.4.1. Формална и неформална комуникација	23
1.4.2. Вербална, невербална и писмена комуникација	25
1.4.3. Насоченост на комуникацијата	26
1.5. Поставеност на организациските односи	30
1.5.1. Организациската комуникација како процес	30
1.5.2. Комуникациски вештини и нивна реална примена	33
1.5.3. Стилски аспекти на комуникација и нивно оживотворување.....	36
1.6. Неуспех во комуникацијата	40
1.6.1. Препреки за ефективна комуникација	41
1.6.2. Надминување на препреките во комуникацијата	44
1.7. Осврт кон носителите на ефективната организациска комуникација	45
1.7.1. Менаџерите како носители на комуникацијата	45
1.7.2. Вработените како фактор во развивање ефективна комуникација.....	48
2. КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ИНТЕРЕС НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ	50
2.1. Ефективната организациска комуникација во својство на алатка за успешно управување во сите области	50
2.1.1. Улогата на организациската комуникација во мотивацијата на вработените	51
2.1.2. Воспоставување основа за ефективно лидерство преку квалитетна комуникација	54
2.1.3. Креирање и засилување на организациската култура.....	57
2.1.4. Употреба на комуникацијата во управување со конфликти	59
2.1.5. Зголемување на задоволството на вработените преку засилена лојалност, доверба и посветеност.....	61
2.1.6. Одржување добри меѓучовечки односи кои водат кон подорбување на работната атмосфера	64
2.1.7. Етички аспект на организациската комуникација	66
2.2. Економско влијание на организациската комуникација	68
2.2.1. Подобрување на успехот во работењето врз основа на ефективната организациска комуникација	69
2.2.2. Продуктивноста како резултат на ефикасна и ефективна комуникација.....	72

3. ИМПЛИКАЦИИ НА ДИГИТАЛНАТА ЕРА ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА	76
3.1. Технолошка детерминанта што ја обликува организациската комуникација ..	77
3.1.1. Драматични промени во организациската комуникација	78
3.2. Информациска и комуникациска технологија во улога на модерна алатка за организациско комуницирање	81
3.2.1. Интранет – нов правец во организациската комуникација	82
3.2.2. Селектирани искуства на интранет употреба	86
3.3. Продлабочување на ефективностa и ефикасноста на организациската комуникација.....	88
3.3.1. Придонесот на комуникациската технологија во подигнување на економските ефекти	88
4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ - Ефективната организациска комуникација е теоретски принцип или вистински втемелена практика во организациите?.....	92
4.1. Оправданост и потреба од истражување	92
4.2. Методологија на истражувањето	94
4.2.1. Предмет на истражување.....	94
4.2.2. Цел на истражување	95
4.2.3. Дефинирање на основните поими во истражувањето.....	96
4.2.4. Хипотетичка рамка	97
4.2.5. Варијабли на истражувањето	98
4.2.6. Популација и примерок	99
4.2.7. Методи на истражување.....	99
4.2.8. Организација и процес на истражување	100
4.3. Резултати од истражувањето	105
4.3.1. Табеларно прикажување на нивото на комуникација	105
4.3.2. χ^2 – тест и коефициент на контингенција	126
4.3.3. Компаративна анализа на резултатите од истражувањето	149
5. ПРЕДИЗВИК ЗА ВОСПОСТАВУВАЊЕ ЕФЕКТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА	154
5.1. Придобивки од истражување на организациската комуникација.....	154
5.2. Рамка на насоки за подобрување на организациската комуникација.....	155
5.2.1. Подигнување на свеста за потребата од ефективна комуникација	156
5.2.2. Креирање средина за ефективна комуникација.....	157
5.2.3. Градење и засилување на организациска култура и етика	159
5.2.4. Охрабрување на односот менаџер – вработен.....	161
5.2.5. Надминување на неуспехот на комуникацијата	163
5.2.6. Надградба на комуникациските вештини	165
5.2.7. Анализа и контрола на комуникацијата	167
5.2.8. Воведување промени во организациската комуникација - користење информациска и комуникациска технологија.....	169
ЗАКЛУЧОК	171
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	179

ВОВЕД

По својата природа, комуникацијата е многу сложен, мултидимензионален процес, чиј успех зависи од многу фактори. Се остварува низ размената на информации, идеи, планови, донесување одлуки, правила, предлози, договори, спогодби.

Луѓето се организираат заедно за да се постигне она што не може да се направи поединечно. Организирањето се одвива преку комуникацијата. Организациите се социјални системи кои се потпираат на комуникацијата за да се справат со несигурното окружување со цел да ги извршуваат потребните активности на ефикасен и ефективен начин.

Организациската комуникација вклучува интеракција помеѓу поединците и групите во организацијата. Се употребува за воспоставување на организациските филозофии и вредности, охрабрување тимска работа и развивање на цврсти врски помеѓу членовите на организацијата.

Поимот за организациската комуникација не е нов, меѓутоа во последно време доживува поголем степен на интерес кај академските кругови, кој доаѓа како одговор на потребите на организациите. Продлабоченото проучувањето на организациската комуникација препознава дека е неопходно комуникацијата во организациите да се проширува и надвор од тренингот на менаџерите да бидат ефективни комуникатори и да поседуваат добри интерперсонални вештини, односно во истото да се вклучат и вработените. Уште повеќе, се потенцира дека сите организации, не само бизнис секторот, имаат комуникациски потреби и предизвици кои се поставени пред нив.

Организациската комуникација од една страна влијае на работењето на самата организација, односно во извршувањето на работните активности и остварувањето на целите, а истовремено претставува одраз на организациската култура и клима. Така, прифаќањето на важноста на организациската комуникација е од суштинско значење за успехот на секој вид организација, независно дали се работи за мала или голема организација.

Менаџерите, традиционално, поминуваат поголем дел од своето време во комуницирање во една или во друга форма. Меѓутоа, денес сè повеќе и

повеќе вработени сметаат дека важен дел од нивната работа е комуникацијата, посебно кога услужните работници се многу побројни од оние кои работат во производство, така што се нагласува потребата од поголема соработка и тимска работа во процесот на работење.

Исто така, промените кои ги носат информациските и комуникациските технологии придонесуваат за трансформација на работата и организациската структура и култура. Новите комуникациски технологии и можности, комбинирани со новите предизвици со кои се соочуваат организациите, охрабруваат еден сосема нов пристап кон организациската комуникација која ја менува природата на функционирање на самите организации.

Истражувањата покажуваат дека подобрување на организациската комуникација носи значајни бенефити за организациите. Работните односи се засилени и вработените чувствуваат поголема припадност кон организацијата. Преовладува позитивен тимски дух и тогаш постои поголема можност за иновации. Исто така, се појавува и поголем степен на задоволство од работата. Како големи предности кои произлегуваат од ова се намалените трошоци поради минимизирање на грешките и времето за извршување на задачите, а следствено на тоа и повисоки нивоа на профит. Според тоа, успешни организации ќе бидат оние кои ќе ги препознаат и ќе одговорат на можностите кои ги носи ефективната организациска комуникација.

1. ТЕОРЕТСКА ПАРАДИГМА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА

1.1. Основи на комуникацијата

Комуникацијата е централниот феномен во организациите и е особено важна за менаџментот. Нормално, како активност, таа окупира голем дел од времето на менаџерите, па затоа секое зголемување на менаџерската ефективност или подобрување на комуникациските вештини, директно или индиректно придонесува за подобрување на организациските перформанси.¹

Единствено преку анализа на организациите, менаџерите, вработените и задачите, може конкретно да се потенцира средиштето на комуникацијата во организацијата и потребата од истата. Доколку сакаме подобрувањата во овој домен да го добијат својот ефект, потребно е прво да го разбереме самиот поим комуникација.

Во терминологијата на општествените науки комуникацијата претставува еден вид научна студија на производство, преработка и ефекти на сигнали и симболични системи кои се користат од луѓето за примање и испраќање на пораки.² Оваа дефиниција нагласува дека комуникацијата е подложна на научна категоризација како процес кој е отворен за мерење, анализа, процена и подобрување. Притоа, треба да се нагласи дека комуникацијата не е предмет, во нормална академска смисла, туку мултидисциплинарна област на проучување.³

Студиите за комуникација се центрираат околу тоа колку пораки се произведени, како тие се доставуваат и какви ефекти имаат врз оние кои ги примаат. Притоа, значењето на пораките посебно се истакнува, затоа што понекогаш отворено прикажаната порака може да биде помалку важна од онаа со скриено значење. Така, целото интерперсонално однесување потенцијално служи за извршување на комуникациската функција.

¹ Klaus, R., and Bass, M. (1982). *Interpersonal Communication in Organizations*. New York, NY: Academic Press, 52

² Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). *Communication in management*. England: Gower Publishing, 13

³ Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. London: Routledge, 1

1.1.1. Дефинирање на комуникацијата

Комуникацијата е една од оние човечки активности кои секој може да ги препознае, а малкумина да ги дефинираат на задоволително ниво. Како што истакнува авторот Lee Thayer: „Комуникацијата е добар пример на сè она за што повеќе се зборува, отколку што вистински се разбира.“⁴

Во литературата која се занимава со комуникацијата се среќаваат различни толкувања и дефинирања на овој поим. Едноставно, комуникацијата претставува концепт или состојба за размена на информациите меѓу субјектите.⁵ Некои автори сметаат дека комуникацијата е неопходен предуслов на односот човек – човек, други, пак, сметаат дека е резултат од него.

Комуникацијата може да се сфати како механизам за заемни врски со кој се воспоставуваат контакти, како и збир на сите средства и методи со кои се пренесуваат информациите со цел да се изврши влијание врз поведението на луѓето. Исто така, може да се дефинира и како двонасочен процес кој се состои од последователно поврзани елементи. Разбирањето на овој процес овозможува анализа на комуникативните примери и дизајнирање на комуникативни програми кои одговараат на организациските потреби.

Комуникацијата се смета за ефикасна кога ја постигнува саканата реакција и одговор од примателот. Постојат ставови кои сугерираат дека за да настане комуникацијата, треба да се воспостави заемност во мислењата. Сепак, воспоставувањето заемност во мислењата не е секогаш лесно како што изгледа. Поради ова, многу напори за комуницирање се безуспешни. Но, доколку се воспостави добра координација и комуникација, се создава систем во кој секој ја извршува својата задача на свое лично задоволство, а со тоа ќе придонесе и за извршување на целите на организацијата.

Комуникацијата се појавува на четири нивоа и тоа интраперсонална, интерперсонална, организациска и макроопштествена.⁶ Секое од овие нивоа зазема различна позиција во секојдневните интеракции на луѓето, поаѓајќи од различни ситуации.

⁴ Rogers, E. and Rogers, R. (1976). *Communication in organization*. New York: The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co, 1

⁵ Wiktionary – Online речник. Преземено на 13.12.2010г. <http://en.wiktionary.org/wiki/communication>

⁶ Hargie, O., Dickson, D. and Tourish, D. (1999). *Communication in management*. England: Gower Publishing, 13

Интраперсонална комуникација се занимава со она што се случува „во“ личноста – односно како индивидуата процесира, складира или произведува пораки. Ова вклучува елементи на перцепција, когниција, емоции, ставови, автопортрет⁷ и самосвест.

На ниво на *интерперсонална* комуникација, фокусот е на изучување на комуникативните односи меѓу две личности или многу мала група. На ова ниво се вклучени анализа на развојот на врската, нејзино одржување и потенцијално раскинување, стекнување комуникативни способности и вештини, комуникациска дисфункција, како и професионална комуникација.

Третото ниво на комуникација е мрежата на организациското комуницирање. Овде, поголеми колективи се изучуваат во контекст на тековните односи. *Организациската комуникација*, претставува сложен и континуиран процес преку кој организациските членови ја креираат, одржуваат и менуваат организацијата.⁸ Организациската комуникација опфаќа изучување на групни норми и начинот на кој тие се развиваат и спроведуваат, потоа формирање на организациски идентитет и негово интерпретирање преку симболи, формулирање на организациски вредности, интерна дифузија на истата, како и креирање нејзин видлив израз за набљудување од надвор. Овде спаѓаат и формални и неформални канали на комуникација, награди и казни, процеси кои го олеснуваат поврзувањето и чувството на припадност и, на крај, создавање и развој на корпоративен имиџ. Постојат автори кои сметаат дека организациската комуникација треба да се подели на интерна и екстерна, односно на комуникација помеѓу членовите на организацијата и комуникација помеѓу организацијата и окружувањето. Ако се земе ова предвид, неопходно е да се потенцира дека во овој труд ќе се осврнеме само на интерната организациска комуникација.

Последната дефиниција води кон *комуникација на макро ниво*, односно *општествена комуникација*. Овде фокусот е врз комуникациските особини и активности на големи општествени системи. Примери проучувани на ова ниво се: природата, улогата и ефектите на средствата за јавно информирање,

⁷ Автопортрет – слика сам за себе

⁸ Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Sage Publications, 13

политички структури и мрежи, дисеминација и изразување на национални вредности, норми и идентитет, како и континуитет на јазикот и културата.

Наведените четири нивоа на комуникација ја отсликуваат комплексноста која е детерминанта на комуникацијата како поим и процес. Нејзиното дефинирање, проучување и анализирање ја продлабочуваат нејзината важност, од една страна, а од друга, пак, ја разглобуваат на ситни делови кои само доколку вистински се истражат, ќе доведат до полесно восприемање на самиот поим.

Изминатата деценија сведочеше на експлозивен интерес од страна на научниците во оваа проблематика во светот на организациските односи. Ова е во корист на организациите кои стануваат сè повеќе свесни за придобивките од ефикасна и ефективна организациска комуникација.

1.1.2. Комуникацијата во бизнис контекст

Разбирањето на организациската комуникација е предуслов за да се биде успешен член на организацијата и да се добијат продуктивни раководни позиции. Комуникацијата е примарниот елемент со кој може да се сфати како организацијата функционира и како треба вработените и менаџерите да се однесуваат.

Очигледно е дека организациите не би можеле да егзистираат без комуникација. Дури и членовите на една организација пред да влезат во процес на комуникација со потенцијалните клиенти, мораат да комуницираат еден со друг за подобро да ја развијат организациската понуда на пазарот.

Комуникацијата не претставува само едноставно испраќање пораки на еден или повеќе примачи. Комуникацијата претставува и креирање на еден сложен систем кој нè поврзува едни со други. Таа дава смисла на системите како што се семејството или културата. Исто така, комуникацијата служи за разбирање на пазарниот сегмент со цел засилување на убедливоста и подобрување на продажбата, како и за многуте начини на кои информациите мораат да течат за да овозможат помош во случаи на природна непогода. Комуникацијата се користи за да се дојде до решение на проблеми кои постојат во еден бизнис, а кои истовремено можат да доведат или до обединување или

до разединување.⁹ *Бизнис контекстот* е само еден од многуте аспекти кои во себе ги опфаќа поимот комуникација. Во истиот се содржат уште многу други, откриени или неоткриени, поради што комуникацијата претставува голем предизвик за научниците кои се занимаваат со неа.

Последиците кои се јавуваат поради проблеми во комуникацијата се во голем број и тие можат да предизвикаат ефекти како незадоволство од работата и стрес, оперативни загуби, застој во производство, сето тоа од една страна на континуумот. На другата страна, пак, стојат банкрот и целосен пропаст на компаниите како екстреми.

Разграничување на терминот комуникација во бизнис контекстот е од круцијално значење за понатамошно разбирање на постулатите врз кои се поставуваат тезите за врската на организациските перформанси и комуникацијата.

1.2. Развојна формација

1.2.1. Основни претпоставки за почетоците на организациската комуникација

Организациската комуникација во своите почетоци се поврзува со бизнис информациите, бизнис комуникацијата и раната масовна комуникација во разни публикации објавени во периодот од 1930-тите до 1950-тите. До тогаш, организациската комуникација како дисциплина била опфатена единствено во предавањата на само неколку професори кои имале посебен интерес за зборување и пишување на деловни поставки. Денес, ова поле е етаблирано со свои посебни теории и емпириски истражувања различни од останатите комуникациски субполиња и други пристапи кон организациските односи.

Неколку антологиски публикации се издвојуваат како дела кои го прошируваат опфатот и ја препознаваат важноста на комуникацијата во организацискиот процес и почнуваат да го користат терминот „организациона комуникација“. Нобеловецот Herbert Simon, во 1947-мата година пишува за

⁹ Miller, K. (2007). *Organizational communication: approaches and processes*. New Jersey: Routledge. стр. 11

„системите на организациската комуникација“, притоа истакнувајќи дека комуникацијата е „апсолутно есенцијална за организациите“.¹⁰

Во 1950-тите години, организациската комуникација се фокусираше на улогата на комуникацијата во подобрување на организацискиот живот и организацискиот производ. Низ 1960-тите, 1970-тите и 1980-тите години во голема мера се проширува опфатот паралелно со неколку други академски дисциплини кои гледаат на комуникацијата како повеќе од само едноставен намерен акт дизајниран за пренос на некоја идеја. Истражувањата се прошируваат надвор од прашањата од типот: „Како да направам луѓето да разбираат што зборувам?“ и одат подалеку кон: „Како процесот на комуникација може да промени или да дефинира кој сум јас?, „Зошто организациите кои се чини дека сакаат да кажат иста работа остваруваат различни резултати?“ и „До кој степен се погодени моите односи со другите кои се под влијание на различните организациски контексти?“¹¹. Периодот по 1980-тите значи свртување настрана од бизнис ориентиранот пристап кон комуникацијата, со тоа што фокусот е ставен на конститутивната улога на комуникацијата во организацијата.

Подоцна, пак, во 1990-тите години од минатиот век, влијанието на критичката теорија се чувствува преку поголемата концентрација на научниците кон способноста на комуникацијата да ги мотивира или демотивира организациските членови. Во овој период Peter Senge развил нови теории за организациската комуникација. Тоа се теориите организација која учи¹² и системи за размислување¹³. Овие добро се примени и се главна потпора на денешните размислувања околу организациската комуникација.

¹⁰ Simon, H. (1947). *Administrative behavior*, 4th edition. New York: Free press, 208

¹¹ Wikipedia – Online енциклопедија. Преземено на 12.12.2010г.

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_communication#cite_note-multiple2-2

¹² Организација која учи – Организација која го поддржува учењето и унапредувањето на своите членови и се трансформира себеси на континуирана основа.

¹³ Системи за размислување – Процес на разбирање како одредени работи влијаат едни на други во една целина. Во организациите системите се состојат од луѓе, структури и процеси кои работат заедно за да се направи една здрава средина за работење.

1.2.2. Комуникацијата денес, во свет кој постојано се менува

Организациите се соочуваат со постојани промени - реалност на која менаџерите и вработените посветуваат големо внимание. Иако промените отсекогаш биле присутни, нивната брзина, ширина и влијание навистина се сè поголеми како што се оди подлабоко во новиот милениум.

Warren Bennis¹⁴ во едно свое дело вели: „Со оглед на темпото на настани и турбулентната природа, организациите се конфронтираат со огромни проблеми кога падот е неизбежен. Во суштина, ова значи дека организациските системи мора да се обновуваат, доколку сакаат да успеат во ова општество.“¹⁵

Организациите денес се предмет на промени повеќе од кога било претходно. Повеќе не се поставува прашањето дали треба да се направат промени, туку колку брзо ефективните промени можат да се инаугурираат. Под таков притисок, борејќи се за преживување, организациите одговараат со преиспитување на нивните способности за обезбедување и користење на информациите. Динамичната природа на организациите опфаќа поголеми промени и во организациската комуникација која претставува нејзин столб.

Во 1990-тите се случи информациската револуцијата што за организациите, и воопшто за општеството, е еднакво на индустриската револуција. Денес, информациската технологија креира нови правила во организациската комуникација. Таа со себе носи економско богатство кое навидум личи само на теоретска појава, потајно посакувана од претприемачите и бизнисмените, но, всушност, претставува практика која единствено оние кои ќе ја препознаат нејзината вредност, ќе можат и да ја вкусат.

Информациската технологија бара ефективно искористување на јасно поставените човечки елементи на организацијата, како што се комуникацијата, на прво место, а потоа и културата и лидерството. Вака организацијата и организациската комуникација постојат во еден (без)жичен свет. Ова, се чини, дека е ендемичен дел на човековата состојба.¹⁶

¹⁴ Warren Bennis, менаџмент гуру, американски организациски консултант и автор, познат како пионер во современите студии за лидерство.

¹⁵ Bennis, W. (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. Addison – Wesley Pub. Co, 37

¹⁶ Tourish, D. and Hargie, O. (2004). *Key issues in organization communication*. England: Gower Publishing, 2

Зголеменото препознавање на важноста на организациските комуникациски разлики презентира значајни предизвици и можности за иднина, во период на засилена глобализација. Впрочем, самата глобализација влијае на секој аспект од организацискиот живот, затоа што меѓуповрзаноста на економиите од различни страни на светот достигнува невиден степен.¹⁷ Токму комуникацијата претставува начин да се дојде до потребни информации за да се поддржи секој обид на организациите да достигнат глобални размери.

Единствено проучувањето на организациската комуникација овозможува да се разбере зошто зад некои акции стои зголемена веројатност за успех и токму тие добиваат видик кон иновативни алтернативи. Сепак, да се биде свесен за потребата од подобрена комуникација, не значи и нејзино автоматско подобро разбирање или употреба.

Новите економии, поттикнати од брзите промени, глобализацијата, како и од дигиталната ера, се потпираат на вработени и менаџери кои брилираат во манипулирањето со податоци. Тие доаѓаат до потребните информации и ги решаваат проблемите користејќи ги информациите добиени како резултат на процесот на комуницирање.

Без разлика на позадината на промените, ефективните комуникациски практики се клучот за преживување и процут во овој период.

1.3. Улога на комуникацијата во организацијата

Иако многумина прифаќаат дека концептот на комуникација е многу важен за ефективноста на организациите, сепак, нејзината улога често се потценува и премногу се симплифицира. На комуникацијата се гледа како на едноставна техника, основна за пренос на информации која, доколку се следи и почитува, секој вработен автоматски го сместува во класата на ефективни комуникатори.

Подетално анализирање на улогата на комуникацијата во организацијата и нејзината поврзаност со организациските перформанси го докажува токму спротивното.

¹⁷ Harris, T. (2002). *Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice*. New Jersey: Mahwah, 12

1.3.1. Темелна вредност

Несомнено е дека комуникацијата е присутна како елемент во сите организациски функции и односи. Врската меѓу комуникацијата и организациските резултати секогаш била нитката која ги проткајувала истражувањата во областите во кои се протега, од барањето на корените на комуникацијата во организациска смисла, па сè до нејзиниот практичен придонес во организациските перформанси.

Сите истражувања имаат заеднички именител, а тоа е дека комуникацијата и организацијата се поврзани на повеќе различни нивоа и тоа на повеќе начини. Еден очигледен поттик за ова размислување е фактот дека организацијата постои единствено преку поврзување на единките кои ја составуваат, а тие, пак, се поврзуваат преку взаемно комуницирање. Поради ова, комуникацијата се искачува на пиедесталот на вредности во една организација. Таа ги отсликува темелните вредности на кои се базира функционирањето на организациите, вредности кои ја водат организацијата и, на крај, во својата суштина самата претставува сублимат на останатите вредности.

Нема многу голема потреба од убедување на повеќето организациски членови за улогата на комуникацијата во организацијата – тие тоа го знаат интуитивно. Резултатите и придобивките од ефективна комуникација ги согледуваат на дневна основа и имаат верба во она што преку одлична комуникација може да се постигне. Сепак, многу организациски членови сè уште се заглавени во она познато однесување да не се обрнува преголемо внимание на комуникацијата додека нешто не тргне наопаку. Таквата концентрација на проблемите можеби претставува очекувана човечка реакција, но тоа однесување не може да се постави како основа за одличен организациски развој. За да се надмине оваа тенденција на насочување кон комуникацијата само откако ќе настане некаков проблем, потребно е самата комуникација да подлежи на периодично мерење, истражување, анализирање. Сето тоа ја истакнува улогата на комуникацијата во организацијата и помага истата да се сфати како вредност, а не само како потреба за организациите.

1.3.2. Важност и значење

Сите организации мора да набљудуваат како нивните членови комуницираат меѓусебно, затоа што многу е веројатно опстанокот и развојот на организацијата да зависи од способностите на вработените да разменуваат и да ги координираат потребните информации. Иако никој не може целосно да тврди дека недостатокот на комуникација е единствената причина за организациски проблеми, сепак таа најчесто е една од основните причини.

Во една организација, комуникацијата може да биде метафорирано третирана како нејзин крвоток, нејзин кислород, мозок, централен нервен систем, нејзини артерии, „автопати“ низ кои се движи бизнисот, лепило кое ги поврзува деловите во една целина, бензинот кој го движи возилото.¹⁸ Овде можеби важноста на комуникацијата во една организација може да се спореди со едно многу едноставно чувство како што е љубовта¹⁹ – не може да се квантифицира, но може да се чувствува како потреба за живеење.

Сите овие метафори ја нагласуваат улогата на комуникацијата во брзото пренесување пораки и поврзување на различните, а меѓусебно зависни делови. Притоа, колку е поголема и посложена организациската структура, толку е поголема и потребата од ефективна и ефикасна комуникација.

Важноста и значењето на организациската комуникација се согледуваат во врската помеѓу самиот процес на комуникација и организациските резултати, како што се посветеност и лојалност на вработените кон организацијата, задоволството помеѓу вработените, продуктивноста, ефективноста при имплементации на промени, финансиска стабилност и слично. Истражувањата²⁰ константно го констатираат правопрпорционалниот однос помеѓу комуникацијата и задоволството од работата. Вработените кои се позадоволни со повратни информации, комуникација со менаџерите и достапни организациски информации, посилно се идентификуваат со

¹⁸ Hargie, O., Dickson, D. and Tourish, D. (1999). *Communication in management*. England: Gower Publishing, 4

¹⁹ Lorenzo, S. *Sierra's theory of communicativity: calculating the value of organizational communication through cost effort and perception*. Преземено на 28.10.2010 г.
<http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/575014-1.html>

²⁰ Orpen, C. (1997). *The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance*. Research article, 57

нивната организација.²¹ Всушност, вработените имаат можност да ја препознаат улогата на квалитетна организациска комуникација во поддржувањето на позитивни организациски промени и иновации.²²

Како пример за важноста на организациската комуникација може да се истакне едно истражување спроведено во Велика Британија помеѓу 2.600 вработени од различни индустрии.²³ Тие јасно го искажале својот став дека она што е најдемотивиращко при извршување на нивната работа е токму недостатокот од ефективна комуникација од менаџерите, а тоа влијае на резултатите од нивната работа.

Преку вакви и слични детални истражувања од релевантни автори се обелоденуваат бенефитите од добра интерна организациска комуникација. Еве резиме на неколку од нив²⁴:

- Зголемена продуктивност;
- Поголем квалитет на добра и услуги;
- Повеќе позитивни сугестии од вработените;
- Повисок степен на креативност;
- Поголемо задоволство од работата;
- Намалени отсуства од работа;
- Намалени трошоци.

Евидентни се придобивките кои со себе ги носи ефективната организациска комуникација. Притоа, комуникацијата е можеби најважната човечка димензија на организациското функционирање. Поради ова, комуникацијата е од првостепено значење за успехот на организациите. Впрочем, организациите постојат за и од луѓето, а не обратно, а нив го поврзува комуникацијата.

²¹ Smidts, A., Pruyn, A. and van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Erasmus University.

²² Downs, C. and Adrian, A. (2004). Assessing organizational communication: strategic communication audits. New York: The Guilford Press, 6

²³ Tourish, D. and Hargie, O. (2004). *Key issues in organization communication*. England: Gower Publishing, 8

²⁴ Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). *Communication in management*. England: Gower Publishing, 6

1.3.3. Комуникацијата како двигател на човечките односи во организацијата

Човечките ресурси ја создаваат креативната искра во секоја организација. Без ефективни, енергични луѓе, едноставно не е можно една организација да ги постигне своите цели. Со разбирање на различните ставови, перцепции, размислувања и претпоставки, успешен менаџер е во можност да го приспособи својот начин на комуникација и да го приближи до различните целни групи (вработените), со тоа што ќе изгради успешен комуникациски процес.²⁵

Комуникацијата е размена и споделување на информации меѓу две или повеќе индивидуи или групи за остварување на взаемно разбирање. Значајни аспекти на ова дефинирање на комуникацијата е дека без оглед дали и колку е електронски базирана, комуникацијата е човечки напор и ги вклучува поединците и групите.²⁶ Исто така, комуникацијата не се остварува сè додека не се постигне взаемно разбирање.

Човечките односи се важни за развојот и одржливоста на организациите на долг рок. Подобрувањето на односите помеѓу различните нивоа во организациите одамна е прифатено како значаен елемент за напредување во организациските перформанси, а тоа доаѓа како своевидна последица на долгорочно успешно управување на комуникациските процеси. Сепак, постои можност дека политиката на унапредување на организациските односи се врши исклучиво поради нејзиниот ефект врз продуктивноста, а не од пофундаменталниот мотив за продуцирање на правилен и балансиран однос кон личните и социјалните потреби на вработените и самите менаџери. Ако организацијата се стреми само кон подобри перформанси, истото веројатно нема да се постигне, ниту пак ќе доведе до поголемо задоволство на вработените. Но, ако целта е да се придонесе кон поголема лична сатисфакција на вработените од нивната работа и работното окружување, тогаш истовремено можат да се постигнат и повисоки резултати и поголемо задоволство од работата.

²⁵ Ракичевиќ, Г. (1997). *Менаџмент на човечките ресурси во туризмот*. Охрид, 207

²⁶ Jones, G. и George, J. (2008). *Contemporary management*. Скопје: Глобал Комуникации, 633

1.4. Видови комуникација

Отривањето на патот до ефективна организациска комуникација бара да се разберат и видовите комуникација. Единствено вака организациите можат да ја одредат вистинската формула, комбинација на неколку видови комуникација, која ќе одговори на нивните комуникациски потреби во зависност од организациските цели. Различни автори користат разни формулации, поделби, дефинирања на видовите комуникација. Сепак, без разлика на терминологијата, сите автори се согласуваат за поделбата на комуникацијата на формална и неформална, писмена, вербална и невербална, како и на комуникација одгоре – надолу и оддолу – нагоре, односно комуникација во една или во две насоки.

1.4.1. Формална и неформална комуникација

Кога се зборува за стилот и целта на организациската комуникација, истата се дели на формална и неформална. Формалната и неформалната комуникација, всушност, ја претставуваат официјалната или неофицијалната размена на информации, соодветно. Кое ниво на менаџмент испраќа или прима информации, како и видот на информации, најдобро го детерминираат оптималниот метод за комуникација.

Формалната комуникација претставува презентација на информации преку строго придржување до правила и договори²⁷, а која притоа е ослободена од колоквијално²⁸ изразување. Информации во врска со политиката, процедурите, плановите и слично со иста важност, бараат формални методи на комуникација. Ваквите информации се движат низ формални канали од авторитативно прифатени позиции во организациската шема. Формалната комуникација е застапена кај доделувањето работни активности и информирање на вработените за целите и прогресот на организациите. Меѓу методите на формална комуникација во организациите се канцелариските состаноци, билтените, пишувањето меморандуми и официјални писма.

²⁷ Easy communications – Communication solutions hub. Formal communication. Преземено на 30.10.2010г. <http://www.easycommunication.info/formal-communication>

²⁸ Колоквијално – разговорно, секојдневно.

Основната карактеристика на комуникацијата во оваа категорија е што е многу прецизна и службена.

Главна предност на формалната комуникација е дека официјалните, формални канали го олеснуваат пренесувањето на вообичаените и идентични информации без одземање на преголемо внимание на менаџерите. Но, во исто време, слаботата на овој вид на комуникација е дека преку точно утврдените канали во голема мера се попречува слободниот и континуиран проток на комуникација. Тоа честопати одзема многу време.

Неформалната комуникација, од друга страна, може, но и не мора, да го следи синџирот на команда. Истиот може да се движи во која било насока и, како што е во функција на бизнисот, исто така е во функција и на социјалниот живот на вработените во самата организација. Методите на неформална комуникација охрабруваат ефективна комуникација во две насоки помеѓу вработените, како и помеѓу менаџерите и нивните подредени. Не постојат строги правила или упатства, освен правилото дека сите учесници во комуникацијата треба да бидат способни да се разберат едни со други.

Традиционалната метода со која вработените можат слободно да влегуваат во канцелариите на менаџерите, т.н. „отворена врата“, и да дискутираат за своите проблеми е само еден од многуте начини да се поддржи неформалната комуникација.²⁹ Повеќето вработени одбиваат да разговараат со своите претпоставени за своите проблеми, така што најдобар пристап во врска со ова би било менаџерите да станат од своите бироа и самите да одат до работните места на вработените, како би можеле да разговараат со нив.

И покрај многу предности, неформалната комуникација има одредени недостатоци. Таа може да содржи заблуди, гласини и нејасни податоци. Преку неформални канали на комуникација може да се пренесе целосно непрецизна информација која може повеќе да им наштети, отколку да им помогне на организациите. Покрај тоа, честопати не е возможно да се одреди одговорноста за потеклото или протокот на информацијата. Сепак, за ефикасно и ефективно работење, секоја организација треба да практикува и формални и неформални методи на комуникација.

²⁹ Sommerville, K. (2007). *Hospitality employee management and supervision*. John Wiley & Sons, Inc, 264-265

1.4.2. Вербална, невербална и писмена комуникација

Пренесувањето на информации, пораки, податоци, говори, како и мисли, може да биде направено преку разни форми на медиуми. Едни од основните начини за комуницирање се вербално, невербално и писмено. Некои автори овде го вбројуваат и визуелниот начин на комуницирање³⁰, притоа мислејќи на фотографии, знаци, симболи и дизајни. Сепак, во одредени ситуации, изразени преку различни форми, истите можат да се вметнат во некој од претходно наведените начини на комуникација.

Во ваквата поделба на начините на комуникација треба да се направи дистинкција на вербалната и невербалната комуникација, од една страна, а од друга страна на писмената. Тоа е така затоа што вербалниот и невербалниот начин обично одат еден со друг, доставувајќи ја пораката наменета за примачот истовремено. Иако се среќаваат и одделно, сепак, во нормални ситуации, меѓусебно се дополнуваат. Некои автори го застапуваат мислењето дека најдобар начин да се објасни пренесувањето информации, вклучувајќи ги тука вербалната и невербалната страна на комуникацијата, е преку правилото „7% - 38% - 55%“³¹, односно 55% говор на телото, 38% тон на гласот и 7% содржина на пораката.

Постојат многу бенефиции во вербалното доставување информации до некого. Нормално, едноставноста и брзината со која многу информации се доставуваат одеднаш е една од тие бенефиции. Притоа, нечиј израз на лице, говор на тело, како и тон на зборување и обраќање кои се користат, исто така, додаваат тежина на информацијата која се доставува. Многумина реагираат на тоа дека и покрај еволуцијата на електронската пошта и другите електронски форми на комуникација, вербалната комуникација е подобра со тоа што нуди многу поперсонална интеракција и потпомага во искажување емоции (на пример: доверба, добронамерност и слично).

Вербалната и невербалната комуникација се изведуваат со директно обраќање, при што соговорниците се во непосредна близина и се гледаат еден со друг. Во тој поглед, покрај техниките, методите и другите компоненти на

³⁰ Buzzle.com. *Four types of communication*. Преземено на 30.10.2010г.

<http://www.buzzle.com/articles/four-types-of-communication.html>

³¹ Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages – First Edition*. Belmont, CA: Wadsworth, 212

комуницирање, треба да се имаат предвид и следниве аспекти: кој е соговорникот, говорењето, ставот, потоа набљудувањето, слушањето и информирањето пред да се изнесат аргументите, како и избегнување на напади, обработка на конфликтот и трансакционата анализа³². При комуникацијата треба да се внимава на кој начин му се соопштува пораката на соговорникот и какво влијание ќе има таа врз него.³³

Доколку пораката која треба да се испрати е комплексна и официјална или е наменета за поформална публика, тогаш *писмената комуникација* генерално е методот кој треба да се употреби во таква ситуација. Општо, колку е пораката подолга и посложена, толку е поголема и потребата за презентација на информацијата во писмена форма. Форми на писмена комуникација вклучуваат меморандуми, рапорти, презентации итн.³⁴

Писмената комуникација гарантира дека секој вклучен во неа ја има истата информација. Овој метод овозможува и официјална евиденција или слична документираност, што би можело да биде важно во иднина за докажување на одредени факти и информации. Кога комуникацијата се одвива во пишана форма, се елиминираат конфузијата и двосмисленоста на пораката која е испратена или примена.

1.4.3. Насоченост на комуникацијата

Ефективните менаџери во организациите употребуваат екстензивни комуникациски системи за да ги информираат и да добијат информации од вработените. Притоа, менаџерите можат да комуницираат со своите подредени во една насока, одгоре – надолу, и во две насоки, практикувајќи комуникација и одгоре – надолу, но и оддолу – нагоре.

³² Трансакционата анализа е теорија за личноста и интеракција меѓу индивидуи. Основа на оваа теорија е концептот дека човековиот мозок може да постави различни “его” состојби и дека интеракциите меѓу луѓето можат подобро да бидат разбрани како трансакции меѓу тие “его” состојби. Во основа, оваа анализа ни помага полесно да го разбереме нашето однесување во комуникацијата со другите луѓе.

³³ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 184

³⁴ Sommerville, K. (2007). *Hospitality employee management and supervision*. John Wiley & Sons, Inc, 267-268

Иако целта е да се овозможи и практикува отворена, двонасочна комуникација, сепак повеќето менаџери се за варијантата одгоре – надолу. Симптоми на еднонасочни текови на комуникацијата сè уште постојат во многу формални, бирократски организации, најмногу поради тоа што се смета дека информациите кои доаѓаат од менаџерите се многу поважни и порелевантни од оние кои доаѓаат од пониските нивоа. Менаџментот признава дека информациите треба да течат во двете насоки, и нагоре и надолу, но многу од менаџерите не можат да се убедат дека таа двонасочност треба да се охрабрува за доброто на организацијата. Во вакви организации често се поставува прашањето до кој степен правилото на еднонасочност влијае на ефективноста на организациската комуникација, посебно во прилог на мотивацијата на вработените.³⁵ Ова не е само процедурално прашање, туку истото вклучува и прашања за организациската клима, култура, а во крајна линија и за психолошката атмосфера во која се одвива комуникацијата.

Кај *комуникацијата одгоре – надолу* информациите почнуваат од некоја точка во организационата структура и одат надолу по синџирот на команда за да ги информираат останатите или да влијаат на нивното извршување. Комуникацијата надолу е неопходна за да се извршат одлуките и да им се дадат потребните информации на вработените во организацијата.

Успешни организации треба да користат различни методи, доколку практикуваат комуникација во една насока, затоа што поголема разновидност кај ваквата комуникација доведува до поефикасно преминување на бариерите и информациите полесно ќе дојдат до оние за кои се наменети. Примери за комуникација одгоре – надолу вклучуваат организациски или департмански билтени, огласни табли, електронска пошта и интранет, рапорти, брошури, како и редовни состаноци за информирање на вработените.³⁶

Комуникацијата во обратна насока, *оддолу – нагоре*, почнува од најдолните организациски структури и се филтрира нагоре по синџирот. Овој метод на комуникација е инициран од вработените кои сакаат да испратат информации кон повисоките хиерархиски структури и со нив да влијаат во донесувањето на одлуките. Но, во многу организации има голем недостаток од

³⁵ Wikipedia – Online енциклопедија. Преземено на 31.10.2010г.

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_communication#Direction_of_communication

³⁶ Werther, W. and Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, 118

ефикасно спроведување на ваквиот начин на комуникација. Кога менаџерите имаат добар однос со своите вработени и кога двонасочната комуникација помеѓу овие групи тече без проблем, тогаш и комуникацијата оддолу - нагоре е многу моќна, со тоа што овозможува и вработените да учествуваат во донесување одлуки.

Некои организации ја охрабруваат комуникација оддолу – нагоре преку воспоставување на принципот „сугестии од вработените“³⁷. На овој начин, вработените се охрабруваат да ги напишат нивните идеи или забелешки и да ги стават во специјална кутија, наречена кутија на сугестии, најчесто анонимно, така што менаџментот подоцна ги прима и реагира на истите. Дури има и примери на организации кои ги наградуваат оние вработени кои можат да дојдат до идеи со кои доаѓаат до заштеди, до подобрување на квалитетот на добрата и услугите или, пак, до пораст на профитот.

Врз основа на голем број експериментални испитувања, Harold Leavitt³⁸ формирал неколку заклучоци во врска со насоките на комуникација. На пример, еднонасочниот начин на комуникација е побрз од двонасочниот, но двонасочниот, пак, е поточен. Примачите на пораките многу повеќе се сигурни во себе и можат да извлечат поточни заклучоци дали се во право или не преку двонасочниот начин на комуникација. Додека, пак, испраќачот чувствува можност од напад во комуникацијата оддолу – нагоре, затоа што тогаш примачите можат да ги согледаат неговите евентуални грешки и пропусти и да му ги укажат. Тука повторно се доаѓа до заклучокот дека преку двонасочна комуникација организацијата добива поголема точност и сигурност на информациите.

Претходно потенцираното укажува на тоа дека не постои точно утврдување кој пристап е подобар. Во зависност од организацијата, во зависност од ситуацијата, менаџерите ги имаат на располагање и двата пристапа, со тоа што самите оценуваат кој е подобар за да се достигне максимумот на сите вработени и да се постигнат најдобри резултати.

Меѓутоа, честопати менаџерите ја злоупотребуваат својата позиција, па кога е потребна брзина при одлучување, кога единствено деловниот изглед е

³⁷ Sommerville, K. (2007). *Hospitality employee management and supervision*. John Wiley & Sons, Inc, 265-266

³⁸ Leavitt, H. (1958). *Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 118-119

важен, а самите менаџери не сакаат да се препознаат нивните грешки и воедно сакаат да ја заштитат својата моќ, тогаш ја преферираат еднонасочноста на комуникацијата. Спротивно на тоа, ако менаџерите сакаат нивната порака да се сфати на вистинскиот начин или ако се грижат за чувството за партиципација и придонес кон организацијата од страна на вработените, тогаш двонасочниот систем е подобар. Менаџерите не треба да се водат од своите лични цели, туку објективно да ја согледаат потребата од двонасочна организациска комуникација и да ги стават резултатите на организацијата на прво место.

По разгледувањето на сите видови комуникација, не може да се направи точна листа на тоа кои од нив се подобри во однос на другите. Но, ако се погледне прегледот³⁹ на неколку водечки компании во САД, како што се Federal Express, Херох, IBM, AT&T и други, преку кој се идентификуваат најдобрите комуникациски практики, се доаѓа до појасна претстава за тоа каква организациска комуникација постои во светски најдобрите компании, како една од причините за нивните успеси, а како своевидна препорака за останатите организации:

- Прецизни комуникациски цели се поставени низ цела организација, заедно со придружна одговорност за нивно остварување;
- Топ менаџментот е присутен меѓу вработените – тие си даваат време за да бидат меѓу нив и да зборуваат со нив;
- Се претпочита екстензивна лице-в-лице и двонасочна комуникација, а вработените се охрабруваат да комуницираат проактивно со менаџерите, така што сугестии кои водат кон подобрувања се наградуваат;
- Технологијата целосно се искористува, ставајќи акцент на видео и електронска пошта за пренесување на информации и осигурување дека истите се разбрани;
- Тренингот за комуникациски вештини претставува тековна активност за сите вработени;

³⁹ Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). *Communication in management*. England: Gower Publishing, 6

➤ За да добијат бонус, менаџерите треба да ги евалуираат комуникациските перформанси и ефективноста на нивните подредени, што многу зависи од нивните сопствени комуникациски способности.

1.5. Поставеност на организациските односи

Комуникацијата е еден од најинтересните организациски феномени за проучување, поради нејзината комплексност и повеќеслојност. Согледувањето на комплексноста ја формира основата за практично истражување на комуникацијата.

1.5.1. Организациската комуникација како процес

Идентификувањето на комуникацијата како процес е едно од најважните дополнувања на комуникациската теорија во последните неколку години. Раните испитувања биле обид да се обезбеди модел со кој се истакнуваат важните фактори со цел да се разбере и квантифицира или квалифицира влијанието на разни комуникациски однесувања.

Процесот на комуникација може да се подели на три дела: кодирање и испраќање на пораката, примање и декодирање на пораката и повратна спrega (повратна информација) каде што се гледа резултатот од пораката.⁴⁰

Во комуникациската литература, терминот “процес” е популаризиран од Daniel Berlo, во 1960-тата година.⁴¹ Авторот вели дека, како процес, комуникацијата всушност врши соединување на неколку општи идеи: во интеракција влегуваат повеќе компоненти, резултатите од интеракциите се детерминирани од некои неспецифицирани, неочекувани случаи и овие интеракции немаат ограничен почеток и крај. Со други зборови, секој процес на комуникација има корени во некои минати интеракции, како и во оние присутни во моменталниот ситуационски контекст. Така, за да се разбере било која

⁴⁰ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 181

⁴¹ Downs, C. and Adrian, A. (2004). *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: The Guilford Press, 3

комуникациска интеракција, потребно е да се увидат сите варијабли кои се однесуваат на ситуацијата, и комуникациски и некомуникациски.

Во овој контекст, комуникацијата се дефинира како процес каде што постои взаемно разбирање, сфаќање, симултани одговори од страна на сите учесници во трансакцијата, тековно давање и примање на повеќе пораки, циркуларност и бројни канали на комуникација.⁴²

Комуникацијата претставува тековен, динамичен процес, со што, како дефиниција, мора да се одвои од статичен, линеарен, краен феномен. Според одредени истражувања, дури 70% од метафорите преку кои се опишува комуникацијата како процес се однесуваат на канал, цевка, далновод.⁴³

Во еден од најстарите модели, Harold Lasswell⁴⁴ уште во 1949-та година го опишал процесот на комуникација како „КОЈ вели ШТО преку кои КАНАЛИ до КОГО и со КАКВО ВЛИЈАНИЕ“. Од оваа формулација, кој се однесува на испраќачот, што на пораката, канал е медиумот преку кој се испраќа пораката, а кого е примачот за кого е наменета.

Во текот на развивање модел на комуникацијата како процес познати се три фази.

Првите модели на комуникација се *линеарни* по природа и вклучуваат еднонасочни текови на пораките, со дефиниран испраќач и примач. Овие модели се едноставни во својата форма и ефективни во привлекување внимание на некои аспекти од комуникацискиот процес. Тие би биле соодветни единствено во ситуации каде што не е потребна повратна информација, поради што не се препорачливи во организациска средина.

Ограничувањата на линеарниот модел за одредување на процесот на комуникација довеле до формирање на *интеракцискиот модел на комуникација*. Моделите од овој тип ја земаат во предвид критичната важност на повратната информација и се фокусираат на реципрочна размена на информации која се одвива помеѓу испраќачот и примачот. Со прифаќање на важноста на двајцата учесници во евентуалниот успех или неуспех во процесот на комуникација, пристапот на интеракција е подобар во објаснување на

⁴² Berlo, D. (1960). *The process of communication*. New York, New York: Holt, Rinehart & Winston, 319

⁴³ Clappitt, P. (2005). *Communicating for managerial effectiveness*. California: Sage publications, 4

⁴⁴ Harold Lasswell – Еден од водечките американски политички научници и комуникациски теоретичар.

динамичниот карактер на организациската комуникација. Но, овој модел сè уште претпоставува интерактивна природа на комуникацијата, наместа слична на пинг – понг натпревар, каде што пораките само се пренесуваат, но не и споделуваат на исто ниво на разбирање.

Овие два модела се премногу едноставни за да можат да ја објаснат организациската комуникација. Поради тоа, истите се надградуваат во третата фаза – *трансакциониот модел*. Овој поглед на комуникацијата води кон заклучокот дека „никој не може да не комуницира“⁴⁵ кога се одвива трансакција помеѓу индивидуите или групите.

Ова гледиште на комуникацијата како трансакција доведува до три заклучоци. Прво, процесот на комуникација е сложен и динамичен. Трансакциите се контекстуални и поради тоа се неповратни, единствени и неповторливи. Комуникацијата се интерпретира врз база на околностите и кога еднаш тој сет од настани се случува, не постои веројатност дека истиот ќе се повтори во идентична форма. Второ, како процес, комуникацијата нема почеток и крај, па обележување на учесниците како испраќачи и примачи е арбитарно, иако понекогаш корисно. Може да се додели улога на испраќач во дадена ситуација, но скоро секогаш целата организациска комуникација се одвива во контекст на тековни активности, односи и цели. Трето, секој може истовремено да биде под влијание и да влијае на секој друг учесник во трансакцијата. Со други зборови, се врши праќање и примање во исто време.⁴⁶ Поради ова, прифаќање на перспектива која ја гледа комуникацијата како комплексна, динамична, неповратна, тековна, контекстуална и истовремена, може да го подобри целосното разбирање на организациската комуникација.

Од ова следува дека комуникацијата е трансакциска. Како еден постојан процес, комуникацијата е студија на однесувања кои произведуваат или предизвикуваат смисла помеѓу и во организациите.

⁴⁵ Watzlawick, P., Beavin, J. and Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication, a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton.

⁴⁶ Harris, T. (2002). *Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice*. New Jersey: Mahwah, 17-18

1.5.2. Комуникациски вештини и нивна реална примена

Комуникациските вештини често не се сфаќаат сериозно, но тие можеби се најважните аспекти на ефективните менаџери и вработените. Токму преку комуникацијата менаџерите и вработените разменуваат идеи, мислења и ресурси. За да бидат успешни во комуникацијата, менаџерите и вработените мора да бидат свесни за самите себе и за луѓето со кои се обидуваат да воспостават комуникација.⁴⁷ Во секоја комуникација, пораките кои се испраќаат и примаат се под влијание на емоциите, мотивацијата, ставот на соговорниците едни спрема други, како и самата личност на учесниците во комуникацискиот процес.

Во литературата, како правила за ефективна комуникација, комуникациските вештини повеќе се однесуваат на формалната страна на комуникацијата, инкорпорирајќи ги овде и писмената и оралната, како видови комуникација. Истите комуникациски вештини го одликуваат секој одличен комуникатор кој учествува во неформална комуникација, но, сепак, во таква ситуација не може вистински да му се забележи доколку не ги практикува во целост.

Различни автори комуникациските вештини ги делат според разни критериуми. На пример, некои сметаат дека истите треба да се поделат врз основа на учесниците во комуникацијата, односно комуникациски вештини на испраќачи или на примачи на пораката.⁴⁸ Други, пак, сметаат дека комуникациските вештини се делат едноставно на пишување, говорење и слушање.⁴⁹ Кога ќе се спојат овие критериуми се добиваат скоро истите комуникациски вештини кои ги обработуваат различните автори. Разликата е само во нивната терминологија и начинот на дефинирањето.

При објаснување на комуникациските вештини на испраќачите и примачите, се тргнува од бариерите за ефективна комуникација. Така, некои од нив потекнуваат од испраќачите, други од примачите. Честопати и двата субјекта подеднакво влијаат и се одговорни за неуспехот во комуникацијата.

⁴⁷ O'Connor, C. (2003). *Leadership in a week*. London: Hodder and Stoughton.

⁴⁸ Jones, G. и George, J. (2009). *Современ менаџмент*. Скопје: Глобал комуникации, 655

⁴⁹ Gillis, T. (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership*. International Association of Business Communicators, 21-23

Кога пораките се нејасни, нецелосни или тешки за разбирање, кога се испратени преку неадекватен медиум или кога нема повратна информација, комуникацијата страда, без исклучок. Од друга страна, пак, кога примачите не посветуваат внимание, не ги слушаат пораките или не вложуваат напор да го разберат значењето на пораката, постои веројатност комуникацијата да биде неефективна. Понекогаш, дури и напредната информациона технологија може да ја попречи комуникацијата до обемот до кој недостасува човечкиот елемент.

За да ги надминат овие бариери и ефективно да комуницираат со останатите членови на организацијата, и менаџерите и вработените треба да поседуваат и да развиваат определени комуникациски вештини. Некои од овие вештини особено се важни кога се испраќаат пораките, други се критични кога истите се примаат. Овие вештини помагаат да се обезбеди сигурност дека менаџерите и вработените ќе бидат способни да разменуваат информации, да добиваат информации кои се потребни да донесуваат добри одлуки, да преземаат акции по разни основи и да можат да постигнат взаемно разбирање со другите.

Од друга страна, пак, некои автори сметаат дека поадекватно е комуникациските вештини да се разгледуваат според пишувањето, слушањето и говорењето. Способноста за висок стил на *пишување*, односно основите на граматиката, спелување, интерпункција и слично, можеби претставува најнеопходната комуникациска вештина, посебно во оваа глобална, електронска доба. Учесник во комуникациски процес со оваа комуникациска вештина значи дека има способност да презентира некое прашање или тема на начин кој е разбирлив за широка група на луѓе со различни нивоа на образование или работно искуство. Исто така, поседувајќи ја оваа вештина, комуникаторот е способен да го добие вниманието на публиката, да ја убеди и да ги активира нејзините емоции во корист на пораката која ја пренесува.

Понекогаш фокусот на писмената комуникација ја засенува важноста на добра орална комуникација. Меѓутоа, таа има еднакво значење во добивањето ефективна организациска комуникација. Кога станува збор за орална комуникација, комуникаторот ја поседува вештината на одлично *говорење* доколку знае како да ги состави зборовите, да ги поврзе еден со друг и притоа да добие максимално разбирање и сила на говорот. Тој мора да биде способен да зборува ефективно, без разлика дали станува збор за некој состанок меѓу

вработените од најнизок ранг или за конференција од огромна важност за организацијата.

Како трета најактивна комуникациска вештина се појавува *слушањето*, прво од страната на оној кој ја прима пораката. Способноста да се слуша активно, да се апсорбираат не само површинските факти, туку да се испита и посуптилната содржина, е суштинска вештина за комуникаторите. Овде се изразува потребата комуникацијата да не се претставува само како еднонаочен процес. Активното слушање опфаќа суштински дел од процесот, преку доставување повратна информација до оној кој првично ја пренесува пораката.

Не задржувајќи се посебно на различните критериуми, во продолжение се претставени комуникациските вештини кои треба да ги поседуваат и менаџерите и вработените во организациите.

- Помалку значи подобро – треба да се изберат само клучните пораки и да се пренесат на едноставен и јасен начин, одбегнувајќи непотребни и збунувачки детали и дигресији. Се преферира недвосмисленост.

- Пораката да биде едноставна и концизна, јасна и целосна⁵⁰ – пораката која се пренесува е исто толку важна колку и начинот на кој истата се пренесува.

- Вклучување на тимот во дијалог – сите учесници треба да бидат еднаков дел во комуникацискиот процес, така се одбегнува филтрирање и искривување на информацијата.

- Учесниците во комуникацијата да поставуваат прашања за да се разјаснат недоразбирањата – оној кој ја води дискусијата треба да им помогне на своите соговорници поставувајќи им специфични прашања за тоа што разбрале од пораките. Ова ќе ги мотивира и тие да поставуваат прашања сè додека целосно не ја сфатат пораката.

- Фокусирање единствено на себеси треба да се избегнува – поважно е да се размислува за оние за кои е наменета пораката, отколку концентрацијата единствено да се насочи кон самата порака која се пренесува.

- Избегнување претпоставки – обично претпоставувањето дека пораката е пренесена онака како што е замислена е најголемата грешка. Затоа,

⁵⁰ Jones, G. и George, J. (2009). *Современ менаџмент*. Скопје: Глобал комуникации, 655

претпоставувањето треба да се замени со сигурност дека пораката е разбрана. Обезбедувањето точна информација оневозможува да се шират гласини кои доведуваат до заблуда.

Секако, критичната способност за стратешка анализа на организацијата и препознавање на областите каде што ефективната организациска комуникација е најпотребна е една од најголемите и најважните комуникациски вештини, најмногу за менаџерите и за сите оние кои стојат највисоко во организациската хиерархиска скала.

Најдобрите комуникатори сфаќаат дека комуникацијата е тековен процес. Тоа вклучува континуирана проверка на останатите учесници во комуникацијата дали пораката е правилно примена, со способност и отвореност за промена на стратегијата и тактиката доколку не е. Самото поседување на одлични комуникациски вештини не секогаш значи и сигурна ефективна комуникација. Нивното унапредување и надградување се препорачува, а практичната примена е основен метод на учење.

1.5.3. Стилови на комуникација и нивно оживотворување

Секоја личност има свој личен стил на комуникација. Некои се отворени за комуникација, соработка, давање мислења, предлози и сл. Други, пак, повеќе слушаат и многу малку се вклучуваат во дискусиите, претежно ги поддржуваат дадените предлози и мислења. Трети сметаат дека тие треба да ја контролираат состојбата, дека тие тоа најдобро го знаат итн.⁵¹ Веројатно некаде помеѓу сите овие, под влијание на останатите, а со разни модификации, постојат многу други стилови на комуникација.

Во зависност од тоа како се однесуваат менаџерите и вработените во комуникацијата, можат да се издиференцираат повеќе стилови на комуникација. Како и во секоја тематика, така и за комуникациските стилови постојат многубројни поделби според различни автори. На пример, авторот

⁵¹ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 188

Malcolm Shaw комуникациските стилови ги дели на развоен, контролирачки, откажувачки, повлечен и дволичен.⁵²

Развојниот стил на комуницирање е препорачлив за сите менаџери и вработени. Лицата кои го практикуваат овој стил отворено комуницираат, дискутираат, даваат свои предлози, иницијативи и се спремни своето знаење да го пренесат за остварување на заедничките цели на организацијата.

Контролирачкиот стил се однесува на личностите кои сакаат да го наметнат својот став, идеја или предлог. Тие преферираат еднонасочна комуникација, заснована на авторитаризам, затоа што сметаат дека информациите и идеите искажани од останатите членови на организацијата можат само да го подзабават извршувањето на целите.

Откажувачкиот стил на комуницирање е специфичен за оние личности кои даваат добри идеи, но не сакаат да се истакнат пред другите. Тие сакаат да водат дискусија и да ги слушаат своите соговорници, но не сакаат да бидат оние кои ќе оформат заклучок и ќе го кажат својот збор.

Повлечениот стил е карактеристичен за оние личности кои се залагаат состојбата да се одржи онаква каква што е. Тие избегнуваат да земат учество во дискусиите и не се спротивставуваат на нереални, неконструктивни предлози или идеи.

Дволичниот стил, пак, е својствен за оној тип на луѓе кои едно кажуваат, а друго прават. Тие многу ветуваат, а малку остваруваат, а притоа го гледаат само својот сопствен интерес.⁵³

Прифаќајќи ја важноста на откривање на комуникациските стилови на своите вработени, телекомуникациска компанија од САД, GTS Telecom⁵⁴, поранешна CallAmerica, спровела истражување со кое дошла до четири стилови на комуникација и тоа: искажувач, водач, поврзувач и аналитичар. Според своите карактеристики изнесени во описот на секој од наведените, истите се слични со претходните. Така, водачот е сличен на контролирачкиот стил, аналитичарот и поврзувачот делат одредени карактеристики со

⁵² Shaw, M. (1968). *Developing communication skills*. Educational systems and designs, 30-32

⁵³ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 188-190

⁵⁴ GTS Telecom. *Communication styles*. Преземено на 13.12.2010г.
<http://www.drbackman.com/communication-styles.htm>

откажувачкиот стил, аналитичарот во собирањето податоци и давањето идеи, а поврзувачот со тоа што често се откажува од своите идеи во корист на другите.

Друга поделба, пак, е на демонстраторски, наметнувачки, набљудувачки и нараторски стил на комуникација⁵⁵. Ова укажува на фактот дека постојат бројни систематски поделби на комуникациските стилови.

Но, поголема група автори, меѓу кои и Heffner, C.⁵⁶, Hermes, S.⁵⁷ и Nelson, J.⁵⁸, се согласува околу една единствена поделба на комуникациските стилови. Авторите ги делат комуникациските стилови на вкупно три групи и тоа: пасивен, агресивен и самоуверен. Кај некои автори, како четврта група, се среќава и агресивно – пасивен стил, како мешавина на пасивниот и агресивниот. Поради најголема прифатеност на ваквата поделба меѓу авторите, во продолжение следува поширок осврт кон истата.

Пасивниот комуникатор се обидува да одбегне конфликт и конфронтација со другите по секоја цена. Ова значи дека често пати ги става на страна своите лични верувања и ставови за да ги поддржи правата на некој друг. Тие зборуваат тивко, без да внесат израз или модулација во тонот на говорење. Имаат проблем да кажат не. Најчесто одговараат со можеби и веројатно, затоа што не сакаат да заземаат страна. Нивниот тивок стил ги прави добри соговорници, од страната на слушањето, но кога станува збор за давање директен, искрен одговор, се јавува проблем кај нив. Припадниците на оваа група не ги споделуваат нивните вистински чувства, желби и потреби, што ги прави емоционално неискрени. Сметаат дека нивното однесување и комуницирање не предизвикува никаква штета, впрочем прават сè што е во нивна моќ да не вознемират никого. Но, тука грешат. Тоа е така затоа што таквиот начин на комуницирање ја намалува нивната самодоверба, а воедно нивните потреби остануваат незадоволени. Поради тоа што повеќето луѓе не се насочуваат кон нивните потреби, пасивните комуникатори можат да се почувствуваат одбиени и да изградат незадоволство од самите себеси. Ова,

⁵⁵ Rieger, C. *Communication styles quiz*. *Ezine Articles*. Преземено на 13.12.2010г.
<http://ezinearticles.com/?Communication-Style-Quiz&id=97457>

⁵⁶ Heffner, C. *Communication styles*. Southern Illinois University Carbondale. Преземено на 13.12.2010г. http://www.cedonet.com/meta/communication_styles.htm

⁵⁷ Hermes, S. (1998). *Assertiveness – Practical skills for positive communication*. Minnesota: Center City, 24

⁵⁸ Nelson, J. (2008). *Educational tool kit 1 handouts: Mental health issues in later life*. North Dakota State University.

пак, значи креирање на затегнати односи, затоа што тие очекуваат другите да претпостават што тие чувствуваат, сакаат и имаат потреба од, без притоа самите да придонесат за тоа.

Оние кои поседуваат *агресивен стил* на комуникација ги ставаат своите права на прво место, а туѓите ги запоставуваат. Не покажуваат грижа за чувствата, потребите и желбите на другите, но бараат нивните да бидат слушнати и задоволени во секој поглед. Зборуваат гласно и со непријателски тон. Лесно прифаќаат комплименти, но многу потешко возвраќаат на истите. Тие се лоши слушатели, затоа што ја прекинуваат комуникацијата и најчесто реплицираат со критика или несакан совет. Тие ќе сторат скоро сè што е потребно за да го добијат она што го сакаат, дури ако тоа значи и контролирање и манипулирање на останатите. Иако тие секогаш го добиваат она што го сакаат, нивното агресивно комуницирање ги води до сиромашна самодоверба, нездрави односи и врски, а во многу случаи и вина и срам.

Самоуверениот комуникациски стил се карактеризира со афирмација на личните права, притоа водејќи сметка и за правата на другите. Овие комуникатори се способни за изразување на нивните сопствени чувства, желби и потреби и тоа директно и така како што настануваат и се појавуваат. Се однесуваат во согласност со нивните интереси, но притоа се обидуваат да не ги доведат другите во незавидна положба. Кога комуницираат, тие се отворени да го прифатат изразувањето чувства на другите учесници во комуникацијата и се спремни за компромис. Користат разговорен тон на гласот и можат да кажат не без чувство на вина и со почит кон другата личност. Преземаат одговорност за нивните реакции и никогаш не обвинуваат или навредуваат некој друг. Тие се добри слушатели кои нудат директна и искрена повратна информација. Прават баланс помеѓу барањето и давањето помош. Можат да се пофалат со успех, исто како што признаваат и грешки. Донесуваат одлуки и сами. Проблемите ги разрешуваат без конфликти. Предностите на самоуверените комуникатори вклучуваат силна самодоверба и самопочитување, што може да се воочи и по нивниот назив. Тие се добри лидери и пријатели на работно место. Односите кои ги воспоставуваат траат долго и се базираат на взаемна почит. Нивната искреност е основата на нивното комуницирање.

Да се комуницира ефективно, значи да се комуницира самоуверено.⁵⁹ Ова може да се заклучи со анализирање на карактеристиките на секој поединечен стил. Но, примената на еден комуникациски стил не зависи само од личностите, туку и од многу други фактори. Пред сè, зависи од големината на организацијата и системот на работење во неа, видот на работата, односно за каков вид на организација станува збор, понатаму од вредносниот систем на квалитети на менаџерот, а веројатно најмногу од вработените, односно од она што тие мислат и како се однесуваат со одредени личности во дадени ситуации. Во зависност од тоа во каква позиција и ситуација се менаџерите и вработените, таков стил на комуникација избираат. Во различни случаи, тие можат различно да се однесуваат, односно да го дополнат или да го изменат својот стил на комуникација.

Како членови на организации, вработените и менаџерите треба да го пронајдат комуникацискиот стил кој најмногу соодветствува на нивните работни места. Преку воспоставување односи со останатите тие треба да формираат или обезбедат свој комуникациски лик и истиот да го оживотворат во ефективна комуникација.

1.6. Неуспех во комуникацијата

„Ако нешто може да тргне наопаку, тогаш ќе тргне“. Со познатиот Марфиев закон може да се објасни еден од аспектите на организациската комуникација – нејзиниот евентуален неуспех. Секоја организација има потреба од лидери кои можат да комуницираат ефективно и ефикасно со своите вработени, помагајќи им притоа да преминат низ многуте препреки кои стојат на патот кон остварување на целите на организацијата. Во тој процес, комуникацијата е осудена на бројни препреки кои ја отежнуваат и истовремено искривуваат вистинската порака.

Osmo Wiio, поранешен член на Парламентот на Финска, кој подоцна се занимавал со организациската комуникација, го објаснува неуспехот на комуникацијата на начин еквивалентен на Марфиевите закони. Еден од неговите познати ставови во врска со комуникацијата гласи: „Доколку

⁵⁹ Hermes, S. (1998). *Assertiveness – Practical skills for positive communication*. Minnesota: Center City, 1

комуникацијата може да доживее неуспех, тогаш веројатно и ќе доживее.⁶⁰ Овој цитат се објаснува со тоа што менаџерите единствено мислат како најдобро да ја структурираат нивната порака за да ги пренесат своите ставови. Скоро никогаш не се поставува прашањето дали тие пораки можат да бидат погрешно сфатени. Бидејќи комуникацијата подлежи на веројатност по својата природа, ефективните менаџери треба да се обидуваат да ја намалат можноста за некакви недоразбирања.

1.6.1. Препреки за ефективна комуникација

Учесниците во процесот на комуникација обично сметаат дека неуспехот на комуникацијата се должи или на примачот или на испраќачот. Никогаш не размислуваат дека вината може да биде истовремено и во едната и во другата страна. Тие најчесто одбиваат да прифатат дека ефективната комуникација е поделена одговорност помеѓу испраќачите и примачите.⁶¹

Неуспехот на комуникацијата во организацијата најчесто се јавува поради тоа што менаџерот или вработените претпоставуваат дека нивната целна група поседува одредени информации или поради тоа што тие не проверуваат дали целната група добро ја разбрала пораката, односно не бараат повратна информација од нив. Токму поради оваа причина, комуникацијата мора да се одвива преку воспоставување дијалог и мора да тече во двете насоки.⁶² Преку дијалог, испраќачот на пораката е во можност да ги идентификува стојалиштата и разбирањето на целната група, но, исто така, и да прими повратни информации за да одреди дали пораката е примена на вистинскиот начин.

Пречките за ефективна комуникација се изразени преку повеќе форми кај различни автори. На пример, фактори кои влијаат на неуспехот на комуникацијата можат да бидат културните разлики кои можат да влијаат на однесувањето, мислењата и вредностите, разлики во минатото искуство, разлики во степенот на образование, потоа предрасудите и перцепциите,

⁶⁰ Pine, S. and Bauman, W. (Article). *Effective communication: "If anything can go wrong, it will"*. San Diego State University

⁶¹ Clappitt, P. (2005). *Communicating for managerial effectiveness*. California: Sage publications, 6

⁶² O'Connor, C. (2003). *Leadership in a week*. London: Hodder and Stoughton.

очекувањата и претпоставките, како и емоциите⁶³ на сите оние кои се вклучени во процесот на комуникација.

Притоа, пораките кои се испраќаат не секогаш се истите кои се добиваат. Многу е лесно при комуникација да се изгуби вистинското значење на пораката доколку примачот или испраќачот на било кој начин ја изобличува или ја искривува истата.

Кога вработените имаат *различно културно минато*, ефективната комуникација може да биде голем предизвик, поради тоа што културните разлики влијаат на однесувањето, мислењата и вредностите.

Луѓето понекогаш имаат проблеми во процесот на комуникација кога имаат различен *степен на едукација, искуства*, како и *општо ниво на интелигенција*. Меѓутоа, овие својствени разлики не значат дека некој со повисоко ниво на образование е подобар од друг со пониско или, пак, некој кој има повеќе искуство е подобар од оној кој воопшто нема. Нормално, важно е да се биде свесен за вакви разлики и соодветно да се приспособи пристапот на комуникација.

Како дополнување на разликите во години, образованието и културата, исто така, и *предрасудите и перцепцијата*, можат да ја отежнат комуникацијата, поради тоа што истите влијаат врз јазикот кој се користи и значењето на зборовите. Многу е важно за една организација да не се раширува мислењето или предрасудите на едни вработени за други вработени. Зборовите треба да се внимателно одбрани, да не се навредливи, инаку пораката којашто се испраќа ќе предизвика лутина и истата ќе биде одбиена.

Перцепцијата на луѓето може да претставува бариера во ефективната комуникација. Оние со различна перцепција чувствуваат и имаат различно мислење за одредени работи. Користење на зборови кои немаат реално, конкретно значење често доведува до конфузија и хаос. Така, кога се даваат инструкции или препораки, најдобро е да се користи јазик кој е конкретен и не е отворен за интерпретација, туку има јасно значење. Погрешни претпоставки водат кон погрешни заклучоци кои најмногу придонесуваат за неефективна комуникација. Менаџерите постојано треба да комуницираат со своите вработени во однос на нивните очекувања. Доколку се пренесуваат

⁶³ Sommerville, K. (2007). *Hospitality employee management and supervision*. John Wiley & Sons, Inc, 271-274

информации за високи очекувања, тогаш се добиваат и повисоки резултати во однос на тоа ако се поставуваат ниски очекувања.

Емоциите се моќна сила, но тие го немаат вистинското место во разгледувањето на ефективната комуникација во една организација. Всушност, емоциите можат да бидат едни од најтешките препреки кои треба да се поминат, посебно лутината како емоција. Нешта кои се искажуваат во лутина можат да ја уништат пораката целосно, оставајќи го слушателот само со чувства на лутина, страв и вознемиреност.

Исти или дополнети препреки се јавуваат во неуспехот на комуникацијата и според други автори, како семантички, психолошки пречки, окружување, неспособност на учесниците во комуникација⁶⁴ и слично. Притоа, се користи различна терминологија за да се означат претходно наведените видови. На пример, културните разлики се јавуваат во групата на семантички препреки, заедно со јазикот на кој се одвива комуникацијата. Понатаму, предрасудите и стереотипите ги формираат т.н. психолошки пречки, односно она што како багаж го носат учесниците во процесот на комуникација во социолошките интеракции. Покрај овие, постојат и други видови препреки. Тоа се оние кои произлегуваат од окружувањето во кое се одвива комуникацијата. Потоа, неспособноста на учесниците, мислејќи притоа на физичко, невролошко или психичко ослабување кое може да ги попречи нормалните текови на комуникација и слично.

Заклучокот е јасен. Организациската комуникација подлежи на многу фактори, внатрешни и надворешни, кои можат да ја попречат, искриват или отежнат. Истите треба да се земат предвид, така што како потенцијален ризик ќе бидат вкалкулирани во крајниот ефект на пораката која е пратена или примена.

⁶⁴ Tourish, D. and Hargie, O. (2004). *Key issues in organization communication*. England: Gower Publishing, 11

1.6.2. Надминување на препреките во комуникацијата

Некои од бариерите за ефективна комуникација веројатно не можат целосно да се отстранат. Да се биде свесен за препреките е првиот чекор во нивното надминување. Единствено на овој начин можат истите да се истражат, да се дојде до коренот на нивното постоење, да се откријат факторите кои влијаат на нивното формирање, а, исто така, и да им се укаже на оние кои се вклучени во процесот на комуникација дека истата не го предизвикува посакуваниот ефект. Така, подоцна ќе се дојде до можни решенија за намалување, ублажување или, пак, целосно отстранување на препреките, со што организациската комуникација станува ефективна.

Со разбирање на различните ставови, перцепции, размислувања и претпоставки, успешен менаџер е во можност да го приспособи својот начин на комуникација и да го приближи до различните целни групи, со тоа што ќе изгради успешен комуникациски процес.⁶⁵

Во зависност од тоа за каков вид препреки станува збор, постојат неколку активности кои ефективните менаџери можат да ги преземат за да ги надминат. Некои од тие се следниве:

- Да се размисли за она што се зборува;
- Емоциите да се држат под контрола;
- Учесниците во комуникацијата треба да се научат добро да ги слушаат своите соговорници;
- Да се знае дека делата зборуваат погласно од зборовите;
- Обезбедување и барање повратни информации е најважната точка во ефективната организациска комуникација.⁶⁶

Притоа, секогаш е подобро да се антиципира, отколку да се реагира на проблемите што би можеле да настанат како последица на неуспешна комуникација.

Се чини дека токму тогаш кога информацијата мора да биде точна и разбрана, истата не е. Причината може да биде индиферентниот однос на испраќачот или примачот кон комуникацискиот процес, предметот на пораката

⁶⁵ Ракичевиќ, Г. (1997). *Менаџмент на човечките ресурси во туризмот*. Охрид, 207

⁶⁶ Sommerville, K. (2007). *Hospitality employee management and supervision*. John Wiley & Sons, Inc, 262-275

или погрешната перцепција. Притоа, треба да се внимава на преоптоварувањето со информации. Повеќе не значи секогаш и подобро, па затоа да се биде селективен во комуникацијата е од особена важност.

Согледувајќи ги препреките, понекогаш се доаѓа до сомнеж дека ефективната организациска комуникација е достижна цел. Без разлика колку и да се обидуваат членовите на организацијата, можеби тоа никогаш нема да биде доволно. Се разбира, сите потенцијални пречки за ефективна комуникација не можат да се антиципираат. Но, како и да е, за да се биде успешен, мора напорно да се работи за да се усовршат вештините потребни во овој комплексен процес. Секој дополнителен напор ќе биде вреден за подобрување на организациската комуникација.

1.7. Осврт кон носителите на ефективната организациска комуникација

1.7.1. Менаџерите како носители на комуникацијата

Пред да се осврнеме на елаборирање на основните фактори и носители на квалитетната и ефективна комуникација, добро е да поставиме и да дадеме одговор на неколку прашања, на пример: Доколку менаџерите комуницираат перфектно, како ќе се промени организацијата? Дали ќе биде попродуктивна? Дали вработените ќе бидат позадоволни? Дали ќе покажуваат подобри резултати? Да! Одговорот на вакви и слични прашања треба да предизвика свест кај менаџерите дека нивниот успех се јавува како функција на нивните комуникациски способности.

Клучен дел во успешното управување на организациите претставува разбирањето на луѓето и комуницирањето со нив, притоа земајќи ги предвид нивните разлики. Членовите на една организација се третираат како поединци со различни желби и потреби, а вистинскиот менаџер го разбира тоа и кон сите нив покажува почит поединечно.

Активноста на менаџерот е да работи со вработените за остварување на целите на организацијата. Затоа, менаџерот мора да го разбира однесувањето

на вработените, да биде во состојба да остварува комуникација со нив, да ги мотивира и води.⁶⁷

Сите вработени ги извршуваат работните задачи на свој индивидуален начин, а од тоа произлегува дека различните вработени имаат различни мислења и сфаќања. Со други зборови, вработените имаат различна мотивација за извршување на задачите. Тие ставови за мотивација кај нив се формираат уште пред да станат дел од организацијата и е многу тешко подоцна да се променат или модификуваат, но можат да се надградат.

Менаџерите умеат, зависно од ситуацијата, да користат различни категории на комуницирање, како на пример, амбициозно и непопустливо, загрижено и поддржувачко, аналитичко и претпазливо.⁶⁸ Сепак, во голем број случаи имаат една доминантна категорија со која се одликува нивното комуницирање. Менаџерот мора да разбере и да знае дека секоја од овие категории на комуницирање има свои позитивни и негативни аспекти, а негова должност е да ги негува позитивните и да ги разрешува негативните.

Историјата и искуствата покажуваат дека добриот менаџер инспирира свое добро раководење, а следствено на тоа и добро комуницирање. Со тоа се покажува дека е помалку важно некој да е само добар менаџер, а повеќе од важно е менаџерот и управувањето (менаџирањето) да имаат заедничка визија. Односно, добар менаџер не е оној кој се одвојува од своите подредени, туку своето и заедничкото го дели со нив. Ова значи дека менаџерот мора да остварува успешна комуникација со подредените, исклучиво двострана. Процесот на слушање е подеднакво важен со процесот на говорење. Со процесот на активно слушање, менаџерот го изразува своето почитување кон вработените, а воедно кај нив расте почитувањето и впечатоците за него.

Според едно истражување на Manchester Partners International⁶⁹ спроведено во 1997 година, шокирачки 40% од луѓето не успеваат да станат добри менаџери, од кои дури 82% поради тоа што не успеале да изградат

⁶⁷ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 143

⁶⁸ O'Connor, C. (2003). *Leadership in a week*. London: Hodder and Stoughton.

⁶⁹ Manchester Partners International е една од најпознатите американски истражувачки компании, која спроведува истражувачки проекти најчесто од областа на менаџментот и управувањето со човечки ресурси.

добри комуникациски односи со своите вработени.⁷⁰ Некои истражувачи се занимавале со поврзување на успехот на организацијата со вклучување на најдобрите комуникатори во топ менаџментот. Така, околу 47% од топ менаџерите комуникацијата ја ставаат на прво место како причина за успехот на нивната менаџерска активност, а со тоа и на успешноста на организацијата.⁷¹ Универзитетот Станфорд, исто така, преку своја студија⁷² покажува дека комуникацијата претставува важен дел од успехот на менаџерите, посебно укажувајќи на фактот дека најголем дел од студентите кои завршиле на овој универзитет успеале да застанат на менаџерски позиции токму поради поседувањето на квалитетни комуникациски вештини.

Овие истражувања само ја потврдуваат тезата дека комуникацијата која ја практикува менаџерот влијае во голема мера на крајниот успех или неуспех на организациските резултати.

Менаџерите се оние кои мора да осигураат информациите да се движат непречено и брзо од и до секој вработен. Тие се одговорни за тоа да го објаснат контекстот на информациите и да ги образложат, со цел истите подобро да се разберат. Тие треба да помогнат при толкување на пораките кои стигнуваат од највисоките нивоа на организациите и да ги вклучат нивните вработени во дијалог за релевантноста на информациите. Менаџерите се носители на комуникацијата, поради тоа што тие се одговорни за движењето и циркулирањето на информациите, во круг кој почнува и завршува со нив.

Менаџерот не е личност која се наоѓа надвор од групата на своите вработени, тој е личност која низ интерактивна комуникација овозможува развивања на заедничка визија и планирање начин на кој ќе се оствари таа заедничка визија.⁷³ Како личност која служи како пример, модел со кој се поистоветуваат најголем број од вработените, менаџерот мора да промовира

⁷⁰ Harris, T. (2002). *Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice*. New Jersey: Mahwah, 14

⁷¹ Gillis, T. (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership*. International Association of Business Communicators, 7-8

⁷² Harrell, T. and Harrell, M. (1983). *The High Earners Scale at Twenty Years Out – Research paper No. 689*. Stanford University – Graduate school of business.

⁷³ Gillis, T. (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership*. International Association of Business Communicators, 206-207

позитивни принципи на комуникација со цел истата во организацијата да ја одржи на високо ниво.

1.7.2. Вработените како фактор во развивање ефективна комуникација

Способноста за ефективно комуницирање е важен фактор не само за менаџерите, туку уште повеќе и за вработените. Од интервју за работа, до однос со колегите или унапредување и стигнување до позиција на менаџер, ефективната организациска комуникација е витална организациска вештина. Сè поголемиот број на работни позиции од доменот на информациите и услугите значи дека успешната комуникација доминира со сечија активност.

Во различно време од кариерата, потребата за ефективна комуникација е огромна, независно дали се работи за обезбедување или пренесување информации, водење на други вработени, работење во групи или тимови или, пак, одговарање на промените. Сето ова ги прави ефективните комуникациски вештини услов за успешно вработување.

Преглед на 45 истражувања за организациската комуникација, спроведени во разни институции од болници до компании за истражување и развој, води до заклучокот дека: „Прилично е јасно дека комуникацијата е еден, ако не и најважен аспект на организациската активност. Владеењето со различни комуникациски вештини е есенцијално, потребно и очекувано, а многу често и повеќе вреднувано од техничката експертиза или вештина, така што игра главна улога во унапредувањата на вработените.“⁷⁴

Вработените во организацијата се најзначајната, а воедно и најпредизвикувачката група преку која се одвива процесот на комуникација и со која треба да се управува. Информирана работна сила која се чувствува призната и која знае дека е слушната од повисоките организациски структури е непроценливо богатство за организација. Градењето доверба, посветеност и лојалност меѓу самите вработени и помеѓу вработените и организацијата треба да бидат примарна цел на сите менаџери. Но, вработените како комуникатори заземаат посебно место. Тие се катализатори и спроводници на комуникацијата од една до друга точка во организацијата.

⁷⁴ DiSalvo, V., Dunning, J. and Homan, R. (1982). *A contingency approach to communication skill importance: The impact of occupation, direction and position*. Journal of business communication, 26

Според неколку истражувања спроведени меѓу вработени на различни организации, тие истакнуваат четири аспекти во однос на комуникацијата кои ги сметаат за исклучително важни за нив и тоа: пристап до информации, менаџери на информативна линија со вработените⁷⁵, комуникација оддолу нагоре и контакт лице в лице.⁷⁶

Во овој поглед, улогата на организациската комуникација, онаа од, кон и меѓу вработените, е слична со другата комуникација наменета за било која друга публика. Важно е дека не треба да биде само еднонаочен напор, така што комуникацијата да добие една конзервирана форма. Многу малку вработени сакаат да бидат натрупани со информации, без притоа да бидат во можност да одговорат или да коментираат во врска со истите. И овде, како и во секој друг аспект на комуникацијата, слушањето е важен дел во процесот.

Генерално, мал дел од организациите успеваат во својот напор да ги објаснат комуникациските одговорности на вработените, потоа во нивните обуки за ефективна комуникација, како и во мерење и анализирање на состојбата колку добро тие комуницираат, а следствено на тоа и во наградување на оние кои успеваат во тоа.

Некои вработени се природно добри комуникатори, други имаат поголема потреба од тренинг и менторство. Честопати ова не е лесна задача, посебно за оние кои напредуваат само поради нивното техничко знаење, а не врз основа на меѓучовечките и лидерските способности. Организациите можат и треба да помогнат во обезбедувањето информации, структурирањето на информациите и креирање став спрема истите преку обука и тренинг на вработените со цел изградба на нивната комуникациска моќ и ефикасност.

⁷⁵ Менаџери на информативна линија – Овде станува збор за менаџери кои отворено комуницираат со вработените, ги слушаат и одговараат на нивните потреби, објаснуваат што се случува во организацијата, даваат информации за перформансите и се чини дека вистински се грижат за нивните вработени.

⁷⁶ Hargie, O., Dickison, D. and Tourish, D. (1999). *Communication in management*. England: Gower Publishing, 11-12

2. КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ИНТЕРЕС НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПЕРФОРМАНСИ

2.1. Ефективната организациска комуникација во својство на алатка за успешно управување во сите области

Во денешната глобална бизнис средина ефективната организациска комуникација има значајно влијание врз успехот на организациите. Причини за зголемувањето на значењето на организациската комуникација има многу. Генерално, светот на работната сила станува покомплексен. Повеќе од кога било досега, знаењето, учењето и иновациите се критични за одржливоста на организациите. Разбирањето на организациската комуникација е предуслов за да се биде успешен член на организацијата и за да се одржат вистински продуктивни лидерски позиции. Со цел да станат поефективни во комуникацискиот процес, вработените мора да ги разберат основните перспективи, главните принципи и прагматичниот аспект на организацискиот живот.

Потеклото на организациската комуникација е во аксиомата дека луѓето се суштества со потреби и желби. Тие се во постојана потрага по состојбата која води кон задоволување на потребите и желбите. Изборот за нивно остварување се насочува кон концепцијата на вредноста и очекуваното задоволство од нив што може да се оствари преку работата во одредени организации.

Несомнен е фактот дека комуникацијата е присутна како елемент во сите менаџерски функции. Комуникацијата е важна за успешно остварување на сите функции на раководење, но најважна за функцијата водење⁷⁷. Врската меѓу комуникацијата и менаџерските функции секогаш била нитката која ги проткајувала истражувањата во сите области во кои таа се протега, од барањето на корените на комуникацијата во организациска смисла, па сè до теоријата на нејзината изведба во организациските перформанси. Сите овие истражувања имаат заеднички именител, а тоа е дека комуникацијата и организацијата се поврзани на повеќе различни нивоа и на повеќе начини. Еден очигледен поттик за ова размислување е фактот дека организацијата

⁷⁷ Паноптикум – web – portal. За комуникацијата како дел од менаџерскиот стил. Преземено на 21.12.2010г.
<http://www.panoptikum.com.mk/2009-11-08-15-10-52/menadzment-i-politika/1050-----3.html>

постои единствено преку поврзување на единките кои ја составуваат, а тие, пак, се поврзуваат преку взаемно комуницирање.

Од аспект на човечките ресурси, организацијата ја чинат луѓе, односно збир на индивидуи кои се основните двигатели на деловните активности, потфати и остварувања на организацијата. Тука постои интеракција која резултира со меѓусебно задоволство, каде индивидуите го остваруваат својот интерес (плата, развој, оспособување и други подобности), а организацијата својот профит, раст и развој.

Во основата на напорот за воспоставување на ефективна организациска комуникација се наоѓа задоволувањето на разните потреби на вработените и менаџерите за солидна работна атмосфера и истовремено за создавање подобри резултати. Таквите импликации на организациската комуникација навреме се согледани од некои организации и бизнис институции, така што се создава иницијатива за подобрување на механизмите, вештините и стиловите преку барање на нови комуникациски односи.

Организациите во кои се промовираат внимателни комуникациски стратегии ја поттикнуваат ангажираноста на менаџерите и вработените да ја одржуваат работната сила енергична, фокусирана и продуктивна. Тоа, пак, од своја страна, ја нагласува критичноста на ефективната организациска комуникација во односите изразени преку доверба, задоволство и лојалност на членовите на организацијата, преведени во продуктивни и профитабилни организации.

2.1.1. Улогата на организациската комуникација во мотивацијата на вработените

Откривање на потребата од организациска комуникација во делот за создавање подобри резултати значи признавање на човечкиот аспект во активностите на организацијата, вклучувајќи ги овде најпрво активностите кои придонесуваат за зајакнување и развој на човечките односи и нивното влијание во подобрување на перформансите.

Многу автори потенцираат дека перформансите претставуваат функција од способноста и мотивацијата⁷⁸ на вработените или менаџерите. Притоа, способноста произлегува од степенот на образование, искуство, тренинг и обука, со тоа што подобрувањата во тој дел се еден бавен и долг процес. Но, затоа пак, мотивацијата може многу лесно да се подобри. Менаџерите имаат низа стратегии преку кои можат да ја унапредат мотивацијата на своите вработени, како на пример преку поставување поголеми очекувања, ефикасни награди или казни, фер третман на вработените, задоволување на потребите, јасно поставување на целите на организацијата и барањата кои се очекуваат од вработените и слично.

Покрај наведените, постои и еден многу голем фактор со кој располагаат добрите менаџери и кои го користат за дополнително да ги мотивираат своите вработени – комуникацијата. Сопствената страст, претприемачкиот дух и желбата која гори во нив, менаџерите треба да им ја пренесат и на своите вработени. Тоа е најголемиот предизвик, ако се има предвид дека менаџерите се личности кои својата работа ја извршуваат со помош на други луѓе. Вработените многу често се одраз на менаџерската политика, ако тие работат одлично, и вработените ќе покажуваат добри резултати. Односно, ако вработените се слаби во своето извршување и бизнисот ќе биде слаб. Но, ако вработените се енергични, трудољубиви, разумни, совесни и мотивирани, успехот на организацијата ќе биде во подем. Поради тоа, мотивацијата на вработените е многу важна за зголемување на продуктивноста, а со тоа и за подобрување на деловните резултати.

Frederick Herzberg, автор на една од најпознатите теории на мотивација има спротивставен поглед во однос на тоа како комуникацијата може да влијае во процесот на мотивирање на вработените во една организација. Факторите на мотивација тој ги дели на хигиенски и на мотиватори.⁷⁹ Комуникацијата и човечките односи во организацијата ги вметнува во групата на хигиенски фактори, за кои вели дека не се доволно добри мотиватори, а доколку се, тогаш имаат многу ограничено влијание. Тоа го објаснува на следниов начин: Ако на некој работник му речете „ве молам“, тоа нема да го мотивира

⁷⁸ ACCEL team development. *Employee motivation, the organization environment and productivity*. Преземено на 21.12.2010г. <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

⁷⁹ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 226

дополнително да работи уште повеќе и подобро или, пак, ако му објаснувате за перформансите на организацијата тоа може дури и да го насочи во погрешен правец и да го демотивира.⁸⁰ Вака поставено, ова размислување изгледа многу логично, што и до некој степен е. Но, согласувањето со истото завршува во моментот кога и самиот Herzberg вели дека човекот е општествено битие и дека секако му треба меѓусебно комуницирање со цел размена на мислења. Кога во организацијата преку процесот на комуникација се создава атмосфера на блискост меѓу вработените, чувство на припадност во заедница која наликува на семејство и желба за зачувување на таквите односи, тогаш секој поединец сака да придонесе за развојот на таква организација. Тогаш, мотивацијата за да се работи подобро за една заедничка цел на организацијата во која вистински припаѓаат и за која придонесуваат кај вработените и менаџерите се појавува многу природно.

Менаџерите треба да бидат добри комуникатори. Основната должност на менаџерите е да ги инспирираат своите вработени да достигнат големи успеси, а тоа не може да се направи ако тие не се добри комуникатори. Треба да знаат како да одговараат на предизвиците во различни ситуации. Нивните зборови ја имаат моќта да го разбудат претприемачкиот дух во сите вработени. Тие треба да ги инспирираат вработените да бидат најдобри работници. Мора да ги поттикнат на акција и, најмногу од сè, да бидат способни да ги претворат лошите вести во добри. Лошите вести обично ги деморализираат вработените, затоа менаџерите треба да ги претворат во форма која само дополнително ќе ги мотивира да работат уште поуспешно. Можеби една од најголемите обврски на менаџерите е да ги поттикнат вработените да одговорат на лошите или слаби резултати со уште поголем мотив за напредок.

Креирањето на добри комуникациски канали во организацијата ја зголемува продуктивноста на вработените и ја зацврстува крајната линија вработени. На вработените им треба лидер со кој можат да разговараат и лидер кој е присутен на својата работна позиција во организацијата.

Мотивацијата зависи од поставувањето на јасни цели. Преку комуникација со вработените се откриваат нивните цели и нивните желби за постигнување и единствено на тој начин тие индивидуални поттици можат да

⁸⁰ ACCEL team development. *Employee motivation, the organization environment and productivity*. Преземено на 28.12.2010г. http://www.accel-team.com/motivation/theory_02.html

се усогласат со целите на компанијата во целина. Најуспешните организации имаат развиено процес на комуникација преку кој се пренесуваат знаењето и информациите кои им се потребни на вработените и тоа на начин на кој тие ќе ги разберат и ќе можат да ги применат во своето работење.

Во процесот на мотивација, комуникацијата не е ниту посебна, ниту периодична задача. Треба да се употребат сите средства за комуникација и сите вештини со кои се располага за да се мотивираат сите да работат во корист на заедничките организациски цели. Всушност, добрите менаџери се добри комуникатори поради тоа што нивната работа не ја сведуваат на согледување што треба да се направи, туку да ги мотивираат другите тоа да го направат.

2.1.2. Воспоставување основа за ефективно лидерство преку квалитетна комуникација

Личната комуникациска врска помеѓу менаџерите⁸¹ и вработените претставува основа за градење и одржување на позитивни односи во самата организација. Кога вработените имаат можност да се сретнат со менаџерите, да зборуваат со нив и да партиципираат со свои идеи, тие чувствуваат поемоционална поврзаност, посветеност и ангажираност, со желба со напорна работа да придонесат кон резултатите на организацијата.⁸²

Без квалитетна комуникација едноставно не е можно да се остварат лидерските функции: да се утврдат и спроведат целите, да се изработат плановите, да се организираат луѓето и другите потребни ресурси, да се изберат кадрите и да се води грижа за нивниот развој, да се води, мотивира и создава позитивна клима, како и објективно да се вреднуваат достигнувањата на поединците и организацијата во целина.

Важноста и вредноста на силни позитивни односи меѓу членовите на организациите е нешто што никако не смее да биде игнорирано од организациите. Зајакнување на односот меѓу вработените и менаџерите може да биде голема добивка за организацијата, а еден многу јасен начин за

⁸¹ Иако по дефиниција менаџерите и лидерите доста се разликуваат, во овој дел кога се зборува за менаџери се мисли и на лидери и обратно.

⁸² Avolio, J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. Journal of Organizational Behavior, 25.

подобрување на односите е преку ефективна и добро испланирана комуникација. Секоја организација, независно дали е голема или мала, е способна за негување и засилување на добар проток на идеи и информации помеѓу нејзините членови. Сè што е потребно е малку предвидливост, антиципација на потребите, цврсто планирање и вистинска желба да се слушнат и споделат идеите и информациите.

За потребата од ефективно лидерство говори едно големо истражување направено од Public Agenda⁸³, непрофитна американска организација со иновативно истражување на јавното мислење, кое индицира дека помалку од 25% од американските вработени работат со нивниот целосен потенцијал. 75% од испитаниците одговараат дека можат да бидат значајно поефективни во работата отколку што всушност се. Плус, 60% веруваат дека не работат доволно колку што тоа го правеле претходно. Ова не се карактеристики на задоволни и ангажирани вработени. Со цврсто лидерство и работна средина што ја разбира и вреднува моќта на вработените да влијаат на финансиските резултати, можностите за напредок се бесконечни.⁸⁴

Henry Mintzberg, следејќи ги менаџерите и нивната работа, идентификувал 10 специфични улоги или зборови на работни одговорности кои ја опфаќаат динамичката природа на менаџерската работа. Улогите се групирани во три групи и тоа: одлучувачки, интерперсонални и информативни.⁸⁵ Самите називи на групите ја потенцираат улогата на комуникацијата во функцијата менаџер. Бидејќи овде се разгледува само организациската комуникација, односно внатрешната комуникација, како посебни улоги од овој аспект во кои директно е изразена комуникациската способност на менаџерите се поврзувач (од интерперсоналната група) и пренесувач (од информативната група). Со успешно „играње“ на овие улоги, односно со умешност во информирање на вработените за промени и нови идеи, за визијата и за целата организација, како и преку координирање на

⁸³ Public Agenda е непрофитна организација со седиште во САД која се занимава со обезбедување на сигурни и непристрасни истражувања, со што го премостува јазот помеѓу американските лидери и она што јавноста навистина го мисли.

⁸⁴ Marketing Innovators' White paper. (2005). *The effects of employee satisfaction on company financial performance*, 6

⁸⁵ Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

работата на вработените⁸⁶, менаџерот може да се пофали и да се гордее со поставување основа за ефективно водење на својата организација.

Кога вработените постигнуваат големи успеси, и доколку менаџерите ги соопштуваат и им ги признаваат и пофалат тие успеси, лично или на јавно место во организацијата, вработените се чувствуваат охрабрани да продолжат со успехот на работното место. Вистинскиот начин на комуникација и споделување на успехот со другите треба да го знаат сите менаџери кои сакаат да ги мотивираат и другите вработени да го повторат истото.

Способноста да се комуницираат, координираат и мотивираат вработените, како и да се организираат поединците во еден кохерентен тим, ги разграничува ефективните од неефективните лидери. За ефикасно управување со личните интеракции и комуникациски односи, секој лидер во организацијата има потреба да научи како да се однесува со другите луѓе, да комуницира со нив, да ги разбира нивните гледишта и проблемите со кои се соочуваат. Менаџерите (лидерите) треба да ја разберат својата лична сила и подготвеност, да обезбедат повратни информации од своите вработени за нивниот успех во комуникацијата и врз основа на тоа понатаму да се надградуваат и усовршуваат.

Еден од начините со кои лидерите можат да влијаат на своите вработени е и преку интелектуално стимулирање.⁸⁷ *Интелектуалното стимулирање* вклучува отворена комуникација со вработените, односно отворено споделување на информациите со што вработените стануваат свесни за потребите за промени, унапредување, решавање на проблеми и слично. Вака менаџерите ги водат вработените да гледаат на неуспесите или на проблемите како на предизвици со кои можат да се соочат и да ги победат.

Бенефициите од ефективното лидерство се видливи во секоја точка од развојот на организациите, така што унапредувањето на комуникациските способности на менаџерите претставува траен пристап кон лидерство кое доведува до долгорочна организациска ефективност.

⁸⁶ Jones, G. и George, J. (2008). *Contemporary management*. Скопје: Глобал Комуникации, 15-16

⁸⁷ Исто, 577-578

2.1.3. Креирање и засилување на организациската култура

За надополнување на моралот на вработените, како и поддршката на целите, организацијата може да поттикне подобра работна средина преку развивање на насочени, проактивни стратешки планови за комуникација. Ефективната комуникација мора да биде комбинирана со фер политики, системи и менаџерско однесување за да се воспостават добри односи меѓу вработените и менаџерите.⁸⁸ Кон ова се пристапува преку развивање *култура на отворена комуникација* која посредува во текот на информациите од вработените до менаџерите и обратно.

Организациската култура претставува збир на вредности, сфаќања и претпоставки кои произлегуваат од интеракциите на организациските членови.⁸⁹ Сопствениците или менаџерите се интересираат за организациската култура како средство со кое може да се подобри продуктивноста, ефективноста и ефикасноста. Тие обрнуваат внимание затоа што веруваат дека организациската култура е единствена за секоја организација и преку неа може да се привлечат квалитетни вработени и да ја направат својата организација различна од другите. Вработените, пак, сакаат да работат во средина која ги отсликува и ги поддржува нивните вредности и идеи.

Видот на организациската култура зависи од организациската средина и интеракциите на членовите на организацијата.⁹⁰ Различните комуникациски активности се она што ја држи организацијата сплотена и која обезбедува основа за воспоставување на културата. Овие комуникациски процеси го регулираат однесувањето кое води до воспоставување модел на основни претпоставки кои се откриени или развиени од дадена група во или од целата организација во процесот на справување со проблемите на надворешна адаптација и внатрешна интеграција.⁹¹ Ако овој модел функционира доволно добро за да се смета за валиден, тогаш треба да се пренесува на новите

⁸⁸ Kim, H. (2007). *A multilevel study of antecedents and a mediator of employee-organization relationships*. Journal of Public Relations Research, 167

⁸⁹ Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Sage Publications, 1

⁹⁰ Harris, T. (2002). *Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice*. New Jersey: Mahwah, 35

⁹¹ Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 9

членови како правилен начин на согледување, размислување и чувствување одговорност кон организацијата.

Начинот на кој индивидуите и групите комуницираат го создава основниот стимул за активно креирање, одржување и зацврстување на организациската култура.⁹² Културата не креира одредени комуникациски модели, но секако предизвикува одреден вид на интеракции и на таков начин предизвикува зближување помеѓу вработените во организациите.

Притоа, една од најважните функции на организациската комуникација е идентификување на прекилот на врската помеѓу културните вредности и начинот на кој организацијата навистина работи, посебно кога овие практики би можеле да доведат до намалување на ефикасноста на работната сила и севкупните резултати.

Комуникациските практики на вработените и менаџерите придонесуваат за хармонијата и ритмот на работа во организацијата. Ефикасните лидери ги учат вработените за организациските вредности и како вредностите да ги трансферираат во работни активности.⁹³ Ваквиот процес бара посебни комуникациски вештини. Вработените многу често не ги согледуваат вредностите на она што го работат додека целосно не го завршат. Притоа, многу често токму поради ова се јавуваат проблеми на одбивање, неприфаќање и обесхрабрување од страна на вработените. Но, разумните менаџери ги надминуваат ваквите проблеми преку креирање посветеност кон организациските вредности и инспирирање за нивно поголемо прифаќање. Притоа, вредностите мора да се придвижат од објективните организациски цели до субјективната реалност на секој вработен. Со други зборови, тие треба да се променат од организациска реторика во индивидуална посветеност. Менаџерите овој процес го потпомагаат со комуникација.

⁹² Sypher, D., Applegate, L., and Sypher, E. (1985). *Culture and communication in organizational processes*. Beverly Hills, CA: Sage, 17

⁹³ Clappitt, P. (2005). *Communicating for managerial effectiveness*. California: Sage publications, 55-56

2.1.4. Употреба на комуникацијата во управување со конфликти

Работната средина е сложено место, не од аспект на работни обврски, туку од аспект на работни и човечки односи. Организациите се место каде се среќаваат луѓе, менаџери и вработени, кои влегуваат во интеракција едни со други на различен начин со цел подобро да ги извршат работните задачи. Тие интеракции многупати доведуваат до спротивставувања во однос на своите интереси, потреби, желби и однесувања. Така, несогласувања и конфликти задолжително се појавуваат по разни основи. Независно од ситуацијата, конфликтите можат да одземат доста енергија, а притоа влијаат на продуктивноста и целосната атмосфера во работната организација.

Обично конфликтите се непријатни, контрапродуктивни и одземаат многу време. Традиционалниот поглед на конфликтите ги вреднува стабилноста, редот и потиснување на секаков вид конфликт. Од друга страна, пак, постои и размислување дека конфликтите можат да претставуваат продуктивна сила која може да ги стимулира вработените да го унапредат своето знаење и да ги подобрат вештините, така што ќе го зголемат и својот придонес кон организациската иновативност и продуктивност.

Конфликтите што се појавуваат во организациите треба да се конструктивни, а енергијата што е поврзана со нив треба да се искористи и насочи кон решавање на проблемите и за организациски подобрувања. Како и да е, ефективното разрешување конфликти бара сите членови на организацијата да ја разберат природата на конфликтот во работната средина.

Како резултат на работењето со голем број вработени во јавната администрација, едно истражување довело до заклучок дека голем дел од непријателските чувства, организациските проблеми, деструктивните конфликти и неефикасни резултати се јавуваат поради недостатокот на вештини во начинот на кој луѓето комуницираат едни со други.⁹⁴ Притоа, додека еден начин на комуницирање предизвикува конфликтни ситуации, друг начин претендира да ги натера вработените да работат со и за, а не против организацијата.

⁹⁴ Bacal, R. *Organizational improvement: Cooperative communication*. Преземено на 28.12.2010г. <http://conflict911.com/conflictarticles/copcommunication.htm>

Еден начин за разрешување на конфликтите, во англиската терминологија познат како STAR⁹⁵, претпоставува четири чекори: застани (stop), размисли (think), анализирај (analyze) и одговори (respond). Во трите последни чекори комуникацијата зазема значајно место. Така, во вториот чекор, според овој метод, треба да се соберат информации кои се потребни за да се донесе одредено решение. Во третиот чекор се користат собраните информации за донесување одлуки, притоа во консултација со останатите заинтересирани и засегнати со конфликтот, а во последниот чекор донесената одлука треба да им се претстави и образложи решението, односно одлуката на оние вработени кои се предмет на конфликтот.

Освен во разрешување на конфликтите, комуникацијата се користи и како корисно средство и за стимулирање на конфликтите⁹⁶, ако се земе предвид дека конфликтите можат да бидат и конструктивни, посебно во модерните организации кои тежнеат кон побрза адаптација на промените во околината, кои бараат брз напредок и нови идеи од своите членови.

Најважен момент во справувањето со конфликти, независно дали се работи за нивно решавање или стимулирање, е организациската атмосфера. Основен услов е општата состојба која владее. Прифатените вредности треба да се потенцираат и луѓето да се охрабруваат да ги спроведуваат. На пример, треба да се прифатат идеите за тоа што е адекватно, а што неадекватно однесување, како членовите во организацијата треба да се однесуваат меѓу себе, како проблемите треба да се прифатат и разрешат.⁹⁷ Предусловот за да може барем некои од овие или слични услови да се исполнат е добрата комуникација и создавање услови за добри меѓучовечки односи. Менаџерите се главните лидери во овој процес, на нив останува одговорноста за разрешување на конфликтите или нивно стимулирање во поглед на создавање идеи и поттик за подобри резултати.

⁹⁵ Communication and conflict management. Преземено на 28.12.2010г.
<http://www.authorstream.com/Presentation/imprintcenter-591704-communication-and-conflict-management/>

⁹⁶ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 173

⁹⁷ Исто, 178

2.1.5. Зголемување на задоволството на вработените преку засилена лојалност, доверба и посветеност

Иако комуникацијата како секојдневна алатка изгледа површно и навидум веќе познато, организациската комуникација е доста сложена тема која е една од основните причинители на висока лојалност, доверба и обврзаност на вработените и менаџерите кон организацијата. Секој вработен кој сака да гради успешна кариера потребно е најпрво целосно да ја разбере организацијата со цел да овозможи зголемување на неговото задоволство од работата и добивките. Напоредно со тоа треба да ја разбере и комуникацијата како примарен елемент за да може да сфати како организацијата функционира и како треба да се однесува со цел да напредува во кариерата.

Задоволството од работата може да се дефинира како степен до кој луѓето ја сакаат својата работа, генерално или во одредени нејзини аспекти или, едноставно, како тие се чувствуваат во она што го работат. Може да биде дефинирана и како емоционална и бихевиористичка реакција на работата или како генерализиран став за работата.⁹⁸ Ова е важно поради фактот дека задоволните вработени многу подобро ја извршуваат својата работа во однос на незадоволните.

Фактот дека организациите ги обземаат сите делови од нашата кариера само ја нагласува социјалната комплексност на модерното време. Едноставно, комуникацијата е една од најдоминантните активности кои се извршуваат во било која работна средина од страна на вработените или менаџерите, а најмногу придонесуваат за засилување на нивната лојалност и доверба.

Додека повеќето организации обично ја нагласуваат потребата од намалување на трошоците или воведување нова бизнис стратегија, голем број докази укажуваат на една индиректна, неспорна поврзаност меѓу задоволството на вработените и финансиското работење, корелација која има значајни последици врз најефективното градење на организацискиот успех.

⁹⁸ Ризоска, Б. (2010). *Зошто да мериме задоволство од работата?* Статија.мк.- Веб сервис за промовирање на експертски автори преку статии. Преземено на 12.01.2011г. <http://www.statija.mk/archives/category/temi/hr>

Студијата „Поврзување на организациските карактеристики со ставовите и однесувањето на вработените“⁹⁹ прави јасна врска меѓу задоволството на вработените и финансиското работење. Околу 100 американски компании со 5000 вработени учествувале во оваа студија. Како главен заклучок се издвојува идентификувањето на комуникацијата како единствена клучна организациска карактеристика за објаснување на задоволството на вработените, а задоволството на вработените е клучен претходник на зголемена посветеност на вработените. Компаниите, пак, кои располагаат со посветени вработени имаат и клиенти кои ги користат нивните производи почесто, а сето тоа резултира со поголема профитабилност. Овде организациската комуникација е оценета според ефективноста со која информациите се движат надолу и нагоре во организациската хиерархија. Притоа, анализата покажува дека организациската комуникација претставува 45% од варијансата¹⁰⁰ ($R^2 = 0,449$) во задоволството на вработените, а ниту една од останатите 13 организациски карактеристики кои се истражуваат не покажува некакво значително влијание врз задоволството на вработените.

Слична студија¹⁰¹ покажува дека позитивната комуникација води до задоволство на вработените и обратно, негативната комуникација води кон незадоволство. Освен што се поврзува со задоволството на вработените, исто така, комуникацијата се јавува и како предиктор на кохезијата и продуктивноста во една организација.

Организациската комуникација е многу важна на секојдневна основа. Тоа е единствената алатка која овозможува известување на вработените и менаџерите, како на пример за напредокот во исполнувањето на организациските цели или, пак, за разни причини за промени во политиката на организацијата. Така, се покажува почит спрема вработените и се дефинира нивната улога во успехот на компанијата, обезбедува насоки и се поттикнува довербата и сигурноста.¹⁰²

⁹⁹ Forum for people performance management and measurement. *Linking organizational characteristics to employee attitude and behavior*. Northwestern University, 1-2

¹⁰⁰ Процентуалниот износ на коефициентот на детерминација.

¹⁰¹ Geiger, S. (1975). *A study of the relationship between communication, satisfaction, cohesion, and productivity*. Ohio State University, 71

¹⁰² International Association of Business Communicators Research Foundation & Right Management Group. (2005). *Best practices in employee communication: A study of global challenges and approaches*.

Отворени и фреквентни линии на комуникација се критични за градење силна врска меѓу напорите на вработените и целите на организацијата, посебно за креирање висок степен на задоволство меѓу вработените и организацијата.¹⁰³ Партиципативниот менаџмент кој опфаќа ефективна комуникација од страна на менаџерите може да го засили работното задоволство на вработените.

Вработените не се мотивирани само од нивните надворешни потреби, туку и од позитивните фактори поврзани со работното место, како на пример јасност на задачата или социјалните интеракции. Доколку вработените не се доволно мотивирани низ процесот на комуникација, тие можат да изгубат интерес за професионалните достигнувања.¹⁰⁴ Ова покажува дека не само што е потребно комуникација за комплетирање на работните обврски, истата е повеќе од потребна и на личен план за зголемување на задоволството на вработените. Човек кој се чувствува поврзан со луѓето во неговата работна средина, ќе биде многу повеќе посветен и на самата работа.

Однесувањето, обврзаноста кон работните задачи и лојалноста на вработените, а со тоа и задоволството од работата, се директно под влијание на нивното учество во комуникациските процеси, донесувањето одлуки и решенија, давање предлози, промени и слично. Колку повеќе вработените партиципираат во комуникација, повисоко е нивото на доверба меѓу вработените и организацијата, забележлива е поголема посветеност од вработените кон организацијата, поголемо е задоволството од врската вработени - организација и попозитивен е целокупниот однос меѓу нив.

Задоволните вработени генерираат супериорно задоволство од страна на клиентите, а задоволните клиенти се истовремено и најпрофитабилните. Со други зборови, креирање работна средина со задоволни, лојални и посветени вработени е критично за достигнувањето на целите поврзани со профит.

¹⁰³ Marketing Innovators' White paper. (2005). *The effects of employee satisfaction on company financial performance*, 5

¹⁰⁴ Soonhee, K. (2002). *Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership*. Public Administration Review. Business Source Premier.

2.1.6. Одржување добри меѓучовечки односи кои водат кон подобрување на работната атмосфера

Организациите кои се залагаат за одлична работна атмосфера се свесни за интерперсоналниот аспект на работната средина и бараат начини за подобрување на организациската ефективност преку креирање позитивни меѓучовечки односи.

Ниту една организација не сака да биде позната како некоја која не ги поттикнува силните односи меѓу своите вработени. За да опстане во оваа висококонкурентна средина, организациите сакаат да ги привлечат и задржат најголемите таленти од сите области и да бидат познати како работодавци кои се први во изборот според работната атмосфера која ја овозможуваат.

Еден многу евтин и едноставен начин да се одржат позитивни односи во организацијата е преку ефективни комуникациски практики. Меѓу основните вештини која е неопходна за менаџерите и вработените, а треба да се разбере и практикува во организациите за креирање позитивна организациска клима, е интерперсоналната комуникација. Таа е основа за сите активности на работното место и им овозможува на членовите на организацијата да градат односи со целокупната работна група, без отуѓување на некој во работната средина.

Комуникацијата, посебно онаа меѓу вработените со нивните претпоставени, има големо влијание врз меѓучовечките односи. Дури и кога менаџерите ги имаат најдобрите вработени кои ги поседуваат соодветните знаења и коишто ги имаат на располагање сите расположливи средства, сепак невозможно е поединците да постигнат некаков резултат како група доколку не постои ефективна интеракција.

Кога ефективните комуникациски практики се добро поставени, вработените генерално се чувствуваат многу повеќе поврзани и посветени кон организацијата. Меѓутоа, кога постојат проблеми во комуникацијата, многу веројатно е и проблемите на релација вработен – вработен или вработен – менаџер да се појават. Погрешната комуникација доведува до слабо ширење на информациите и претставува потешкотија да се идентификуваат и да се вклучат вистинските луѓе коишто најдобро ќе одлучат и постапуваат по одредени насоки.

Ефективната организациска комуникација се фокусира на отвореност во комуникацијата меѓу организациските членови што резултира со подобрување на нивната ангажираност и на продуктивноста. Во една таква средина како што е организацијата, без разлика дали станува збор за мала, средна или голема организација, изградба и одржување на добри меѓучовечки односи многу зависи од употребата на различни стилови на комуникација. Вакви аспекти треба да се дискутираат меѓу членовите за да ја зголемат свеста за можностите за поттикнување на подобра комуникација на сите нивоа на организацијата.

Во идеална ситуација, вработените не треба да се чувствуваат непријатно или да се плашат да поставуваат прашања, даваат сугестии или искажуваат загрижување по одредени проблеми до менаџментот. Истражувањата покажуваат дека кога се слуша гласот на вработените тоа има позитивен ефект врз довербата на вработените, нивната организациска посветеност и прифаќање на организациските одлуки.

Односот и интеракциите со другите вработени и менаџерите влијаат кон подобрување или влошување на работната атмосфера. Во една студија базирана на одговори од 65 компании во Велика Британија, вработените биле замолени да ги посочат најважните влијанија во нивната работна средина. Повеќе од две третини одговориле дека се најзасегнати од односите со менаџерите и дали тие ги поддржуваат и градат фер однос подеднакво со сите вработени.¹⁰⁵

Кога станува збор за работната средина, вработените сакаат да ги одржат своите односи со менаџерите и со другите вработени на високо ниво, бидејќи ако тие односи се добри, тогаш најверојатно и работните задачи ќе бидат полесни за нив. Да се биде задоволен со меѓучовечките односи може да има многу голема улога како некој ќе ја извршува својата работа. Доколку другите околу вработениот се невнимателни и не ги слушаат и одговараат на неговите потреби и барања во работна смисла, самата работа за вработениот, како носител на таа обврска, може да стане бесмислена за него.¹⁰⁶ Така, гледајќи колку вработените и менаџерите се задоволни од меѓучовечките

¹⁰⁵ Villegas, M. and Cervený, C. (2004). *Is communication a moderator of the relationship between job satisfaction and absenteeism?* Buena Vista University, 4-5

¹⁰⁶ Ehlers, L. (2003). *The relationship of communication satisfaction, job satisfaction, and self-reported absenteeism.* Miami University, 8

односи, потенцијално би можело да игра улога во тоа каква е општата работна атмосфера во организацијата.

Работа со различни групи на луѓе бара огромна количина на интеракција. Ако овие интеракции се позитивни, тие можат да помогнат да се создаде клима на правилни ставови, верувања и однесување на вработените и менаџерите, а со тоа и на одлична работна атмосфера. Бидејќи овие интеракции се случуваат на дневна основа, многу е важно да постои меѓусебна почит во комуникацијата. Ако истата е отсутна и не постои, веројатно ќе се создадат потешкотии во завршување на работните обврски и остварување на целите.

Разбирањето на важноста да се дојде до причините за проблемите во меѓучовечките односи претставува поттик за подобрување на односите, зголемување на кредибилитетот со работната сила и создавање на позитивно работно место во подоцнежното работење.

2.1.7. Етички аспект на организациската комуникација

На етиката може да се гледа како на правила и норми, односно стандарди што треба да се користат од страна на членовите на организацијата. Етиката во организацијата се заснова на фактот дали нејзините членови работат единствено за максимизација на профитот или за општото добро на сите вклучени во работењето.

Етичноста или неетичноста на организациската комуникација произлегува од односот на менаџерите кон вработените и на вработените кон другите вработени, дали тие комуницираат и споделуваат информации, а воедно и воспоставуваат односи работејќи за или против интересите на другите.

Етичките норми на совесност, чесност, реалност, отвореност, пријателски односи, почит, доверба, љубов и слично, многу придонесуваат за развивање на добри меѓучовечки односи во организацијата, подигнување на културата и мотивираноста за работење.¹⁰⁷ Така усвоените етички норми се пренесуваат од еден на друг и се воспоставува правилна етичка норма во комуникацијата.

¹⁰⁷ Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*, интерен авторизиран материјал. Штип: Економски факултет, 281

Многу процеси кои ги поврзуваат етиката и организациската комуникација го илустрираат фактот дека етиката е интегрирана во сите аспекти на организацискиот живот. Овде се вклучени теми како што се човечките ресурси, лидерство, приватност, разновидност, убедување и принуда, промени, моќ, резултати, регрутирање, социјализација,¹⁰⁸ стил на комуницирање, стил на менаџирање и слично.

Честопати опседнатоста на менаџерите со организациската ефективност и ефикасност во суштина ги победуваат прашањата за етиката и вредностите. Етичката комуникација е од фундаментално значење за одговорно размислување, донесување одлуки, како и во развојот на врски и односи во рамки на организацијата. Покрај тоа, таквата организациска комуникација ја зголемува човековата вредност и достоинство, со негување на правичност, вистинитост, одговорност, личен интегритет и кредибилитет, како и взаемно почитување. Несовесната и неетичката организациска комуникација ги загрозува сите текови на комуникација, како и организациските односи и работната атмосфера, а следствено на тоа ја намалува продуктивноста поради намалена мотивација и посветеност.

Вниманието на менаџерите и вработените треба да се насочи кон тоа како комуникацијата функционира во организацијата и како начинот на комуникација може да биде цел на етичките стандарди. Така, треба да се испитува како вредностите се манифестираат и пренесуваат во организациските контексти. Важни прашања кои се однесуваат на практичните проблеми со етиката и улогата на комуникацијата која може да ја има во тој процес бараат внимание и интерес.

Начинот на кој етиката влијае во процесот на комуникација, правењето избор, начин на однесување и слично, претставуваат плодна област за анализирање и барање начини за подобрувања. Освен некои формални и задолжителни канали на комуникација, многу малку се знае за тоа како, кога и со кој интензитет членовите на организациите дискутираат, објаснуваат, оправдуваат или напаѓаат одредени етички прашања.¹⁰⁹ Овие комуникациски

¹⁰⁸ Redding, C. (1996). *Communication ethics: A case of culpable neglect*. Cresskill, NJ: Hampton press, 7

¹⁰⁹ Seeger, M. (2001). *Ethics and communication in organizational contexts: Moving from the fringe to the center*. American Communication Journal. Преземено на 28.12.2010г.
<http://www.acjournal.org/holdings/vol5/iss1/special/seeger.htm>

процеси се во срцето на секое сеопфатно разбирање на тоа како етиката функционира во организациските процеси.

Како што е наведено во Кредото на Националната комуникациска асоцијација¹¹⁰ – прашањата за правилно или погрешно се поставуваат секогаш кога луѓето комуницираат. Ова го вклучува комуникативниот контекст на организациските односи. Напорите да се постави етиката во центарот на ова поле ја признаваат врската помеѓу комуникацијата и етиката. Денес, имплицитно се потенцира потребата од концептуализација на организација која вклучува етичка комуникација во нејзините основни вредносни димензии.

2.2. Економско влијание на организациската комуникација

Во минатото, некои истражувачи тврделе дека влијанието на актуелната организациска комуникација врз организациските резултати е преценето, како резултат на пристрасноста кон некои други аспекти на лидерството и управувањето со човечките ресурси. Но, и покрај ваквите тврдења, денес улогата на организациската комуникација е призната од страна на разни автори кои ја застапуваат идејата дека комуникацијата придонесува за клучните организациски резултати. Ова е поддржано и со многу истражувања кои го потенцираат успешното комуницирање како неопходна потреба за организациските успеси.

Поранешниот генерален директор на General Electric, Jack Welch, е еден од најгласните приврзаници на ставот дека комуникацијата во организацијата и управувањето со човечкиот капитал се витални елементи на секој бизнис ориентиран кон раст и дека вработените се многу повеќе од трошок на производството. Поради тоа, влијанието на организациската комуникација од економски аспект се базира на човечкиот фактор во резултатите, потоа добивањето информации, манипулирањето со тие информации и односите меѓу членовите на организацијата.

Совршена организациска комуникација е тешко, скоро невозможно, да се постигне. Сепак, постојат докази кои укажуваат на позитивниот однос меѓу работната продуктивност и ефективната комуникација, која ги вклучува

¹¹⁰ National Communication Association (1999). *Credo for ethical communication*. Преземено на 28.12.2010г. <http://www.dinfosalum.org/credo2.pdf>

факторите како што се доверба, желба за интеракција, приемчивост од страна на врвниот менаџмент и друго. Користејќи го правилниот начин на комуникација, да се биде ефективен слушател и да се овозможат или бараат повратни информации, придонесува за ефективна комуникација која придонесува за подобри резултати.

2.2.1. Подобрување на успехот во работењето врз основа на ефективната организациска комуникација

Во секоја конкретна пригода ефикасното и ефективно комуницирање претпоставува јасна свест за целите на работењето и селекција на информациите од сите комуникациски процеси кои се одвиваат во рамките на организацијата. Една од претпоставките за успешно комуницирање и јасно познавање на комуникациските линии е и разликувањето на формалните од неформалните системи на комуницирање во организациите.

Ефективната организациска комуникација се креира кога наменетата порака на изворот на комуникација и примената порака од оној за кого е наменета се исти.¹¹¹ Ова треба да биде целта на менаџерот или на вработениот во секоја интеракција со друг менаџер, вработен или група. Но, не секогаш се постигнува оваа цел.

Ефикасната организациска комуникација, пак, се добива кога се очекува да се искористат помалку ресурси при пренесување на пораката. Додека ефикасната комуникација не е секогаш истовремено и ефективна, исто така и ефективната комуникација не значи дека е ефикасна. На пример, во случајот со информациската технологија, електронската порака како алатка со ниски трошоци за нејзиното користење, можеби ќе заштеди време и пари за оној кој ја испраќа, сепак не значи дека секогаш го постигнува посакуваниот и очекуваниот резултат во однос на разбирањето на пораката од страна на примачот.

Комуникацијата е еден дел од процесот за подобрување на продуктивноста и начин како да се извлече максимумот од времето на вработените. Времето е уникатен и расположлив ресурс кој е потребен за

¹¹¹ Schermerhorn, R., Hunt, G. and Osborn, N. (1995). *Basic Organizational Behaviour*. New York: John Wiley and Sons, 178

извршување на работните обврски и, крајно, за исполнување на работните цели. Подобрувањата во процесот на комуникација се очигледни преку резултатите кои се постигнуваат.

Практичната функција на комуникацијата е размена на информации, ставови и повратни информации. Една од клучните цели на организациската комуникација е да управува со несигурноста и перцепциите во текот на организациските промени и резултати. Не само што комуникацијата треба да служи како организациска алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста во период на промени, туку и самата таа треба да постигне флексибилност и внатрешна кохезија меѓу вработените и менаџерите во организациите. Тогаш мора да постојат ефикасни канали на комуникација поддржани од самата желба на членовите на организацијата да споделат идеи и знаење. Така, организацијата, иако работи под зголемен притисок, сепак успева да одржи стабилност во своите резултати и да создаде база за нивно понатамошно подобрување.

Се разбира, многу важен аспект од функционирањето на една организација претставува нивото на ефикасност и ефективност со кое вработените ги извршуваат своите задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на пари и време. Важен дел од извршувањето на задачите е поставувањето и дефинирањето на јасни цели, како и начини на кои тие треба да бидат извршени. За вработените да добијат јасни правци и појаснувања во врска со доделувањето на задачите и расположливите начини за нивно извршување потребна им е отворена и јасна комуникација од страна на менаџерите преку која ќе се обезбеди насоченост, посветеност, соработка меѓу вработените, позитивна организациска атмосфера, ќе се добијат повратни информации во врска со сугестии и идеи за извршувањето од гледна точка на вработените и слично. Притоа, најважно е комуникацијата да овозможи внатрешна атмосфера на учење и високо ниво на прилагодливост кон новите предизвици. Единствено со ефикасно и навремено извршување на задачите, вработените значително придонесуваат за подобрена слика на резултатите гледана од организациско ниво.

Резултатите или ефективноста на вработените можат да се оценат преку повратните информации кои тие ги добиваат од надворешната средина, односно преку комуникацијата со своите клиенти и партнери. Ова е добар

начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно корегирање. На овој начин организацијата, не само што може да ги лоцира своите грешки и слабости, туку преку корекција може и да го подобри својот перформанс.

Исто така, резултатите можат да се подобрат и преку внатрешната атмосфера во организацијата. Ова имплицира постојана посветеност на членовите на организацијата да инвестираат време и напор да го подобрат заедничкото работење и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на организацијата како целина и предмет на остварување на целите. Повторно, комуникацијата ја има главната улога преку изградба на тимска култура во организацијата.

Уште еден важен аспект на улогата на комуникацијата во подобрувањето на резултатите е развојот на чувство на доверба помеѓу членовите на организацијата, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален вработен. Како последица или како еден причинско – следичен однос, ова уште повеќе ќе го подобри начинот на комуникација и развивање нови идеи што овозможува подобар и побрз одговор на работните обврски.

Начинот на комуникација и врската којашто се формира помеѓу вработениот и менаџерот има големо влијание врз перформансите. Ако вработените се третираат добро, тие ќе работат добро.¹¹² Поради тоа, оваа врска треба да се има предвид при менаџирањето на перформансите на вработените, како и при креирање на стратегии за задржување на квалитетните луѓе во компанијата.

Ефективни менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на организацијата и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за индивидуалниот успех во извршувањето на работата на секој член, а потоа и на севкупниот перформанс на организацијата. Голема улога во овој процес има повратната информација од страна на менаџерите за придонесот на вработените, посочување на грешки и корекција на истите со цел спречување на нивно повторување. Дополнително, менаџерите мора да им помогнат на своите вработени сами да го проценат квалитетот на завршената работа. За да го постигнат ова, менаџерите мора да поседуваат концептуални

¹¹² Rieger, B. (1995). *Lessons in productivity and people*. Training and Development, 49

и комуникациски способности преку кои ќе се креира потребата средина во која членовите ќе можат да ја завршат својата работа на високо ниво.

Понатаму, менаџерот мора да има способност да решава проблеми, како и вештина да предвиди и да спречи нови проблеми или конфликти уште пред да се случат. Со ова дополнително се акцентира потребата од комуникациска проактивност.

На крај, во процесот на подобрување на резултатите, преку комуникацијата менаџерите мора да влијаат на членовите на организацијата преку употреба на стимули, односно да го мотивираат зголемувањето на нивната желба да се почитуваат едни со други, да си помагаат, да бидат свесни за важноста на задачата и на крај да постигнат подобри резултати. Ова значи дека со поседување на комуникациски вештини може да се создаде средина во која ќе се добијат одлични резултати, прво на индивидуално, потоа и на организациско ниво.

Факторите за подобрување на резултатите се зголемуваат заедно со модерните можности за комуникација, односно со новите средства кои ги нуди информациската и комуникациската технологија. Ефикасните системи за внатрешна комуникација се чекор повеќе кон ангажирање на сите вработени кон остварување на компаниските цели. На овој начин вработените полесно можат да се вклучат и да се ангажираат во работата на организацијата, не само како извршители кои слепо одговараат на работните обврски, туку како лидери на своите работни места, преземајќи иницијатива работата да биде извршена на најдобар можен начин.

2.2.2. Продуктивноста како резултат на ефикасна и ефективна комуникација

Може да се каже дека продуктивноста е една од причините за постоење на менаџментот. Сепак, многу вработени и менаџери во организациите не можат да го постигнат својот максимум, без разлика на тоа колку успешно ги постигнуваат целите поврзани со квалитет, трошоци, испорака и слично. Сите успешни организации ја потенцираат важноста на продуктивноста поради тоа

што се смета за главен индикатор на ефикасноста при компарирање со други организации конкуренти.

Врз продуктивноста делуваат повеќе фактори, односно постои поврзаност помеѓу продуктивноста и тие фактори. Меѓу тие фактори посебно место зазема и комуникацијата.

Веројатно првата поврзаност на комуникацијата и продуктивноста се гледа во нивното дефинирање како однос на еден со друг - комуникацијата е однос на човек со човек, а продуктивноста однос на резултат со одреден ресурс. По дефиниција, продуктивноста претставува квантитативна врска помеѓу она што се произведува и ресурсите кои се користат за истото да се произведе. Притоа, продуктивноста е поголема доколку со помалку ресурси се добие подобар резултат.

Доколку нивото на продуктивност на еден вработен или на една организација може да биде погодено од неподготвеноста на вработените да разменуваат информации во нивната работна средина, тогаш неопходно е продуктивноста да се дефинира како однос на организацијата и нејзиниот однос спрема комуникацијата. Ако продуктивноста на поединецот зависи од неговата способност и искуство, неопходно е да се комуницира со другите вработени и менаџери со цел да се задржи и пренесе доброто работење, со тоа што ќе се пронајде најдоброто од секој од нив.

Степенот на напор што го дава вработениот зависи од неговата перцепција на релациите напор – реализација, реализација – награда и награда – целна сатисфакција. Ако на вработениот не му се дадени податоците кои се потребни да се направи оваа веројатност на споменатите релации, тогаш страда мотивацијата, а со тоа и извршувањето. Ако наградата не е доволна, ако критериумот за детерминирање и мерење на реализацијата се нејасни или, пак, ако вработениот е релативно несигурен дека неговата работа ќе води кон задоволувачка реализација, тогаш ќе се намали ефектот. Затоа, комуникацијата игра значајна улога во детерминирање на степенот на работната продуктивност.

И преку истражувањата се покажува дека комуникацијата е влијателен дел на продуктивноста. Една технолошка студија покажува дека комуникацијата многу влијае врз ефикасноста на вработените со новите

технологии.¹¹³ Ова се објаснува така што за да се имплементира новата технологија, вработените мора да бидат во интеракција едни со други со цел да ги разберат насоките и упатствата за користење, да ги разрешат проблемите или дилемите и да ги воспостават новите начини за работење колку е можно поефикасно.

Ефективната комуникација е водечки индикатор на финансиските перформанси, така што повратокот од инвестициите во организации со ефективни стратегии за комуникација, според едно истражување, е повисок за 57% отколку во организациите со помалку ефективни комуникатори.¹¹⁴ Ова се одразува на повеќе начини. На пример, ефективната комуникација може да има големо влијание на минимизирање на направените трошоци во поглед на обртот на вработените, односно нивно напуштање на организацијата и нови вработувања проследени со нови обуки, тренинзи и слично. Понатаму, може да се одрази и во обртот на клиентите, зависно од тоа како вработените ја извршуваат својата работа што, пак, многу зависи од нивното задоволство или незадоволство од работата, кое понатаму има влијание на квалитетот на добрата и услугите што се произведуваат итн. Доколку квалитетната комуникација може да заштеди барем 1% - 5% од овие и слични трошоци, тогаш секој напор, време и потребни ресурси за креирање стратегија за ефективна комуникација ќе бидат оправдани.

Очигледна е потребата од ефективна организациска комуникација – основна цел на сите бизнис организации е максимизирање на профитот, основна улога на комуникацијата во организацијата е минимизирање на трошоците. Како и да е, во денешниот деловен свет, постигнувањето на ефективна организациска комуникација не е едноставна работа. Транспарентноста во комуникацијата на работното место, доверба и почитување меѓу вработените и менаџерите, како и употребата на соодветни комуникациски канали за да се олесни двонасочната комуникација и отвореноста на вработените претставуваат некои од најкритичните фактори кои можат или да придонесат или да ја нарушат комуникацијата во

¹¹³ Papa, J. (1990). *Communication network patterns and employee performance with new technology*. Communication Research, 17

¹¹⁴ Wyatt, W. (2006). Effective communication: A leading indicator of financial performance. 2005/2006 ROI communications study. Преземено на 23.01.2011г.
http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_12_53/ai_n31160712/pg_9/?tag=content;col1

организацијата. Без разлика на нивото на комуникација во рамките на организациите, менаџерите се своевидни “сопственици” на организациската комуникација и поради тоа тие ја имаат одговорноста за обезбедување на можности за зајакнување на ефективната организациска комуникација за управување и водење на вработените кон исполнување на организациските цели.

3. ИМПЛИКАЦИИ НА ДИГИТАЛНАТА ЕРА ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОМУНИКАЦИЈА

Во ова силно конкурентно општество, во кое живееме денес, информациската револуција се поистоветува со индустриската револуција. Технологијата, глобалната природа на бизнисот, регулаторните промени и бројни други фактори се појавија во текот на изминатата деценија за да променат засекогаш како компаниите работат и се натпреваруваат едни со други. Како и во многу други, и во областа на организациската комуникација, значајна детерминанта претставува информациската и комуникациска технологија која претставува само дел од перманентните промени со кои се соочуваат организациите.

Од тука се поставува прашањето - зошто комуникацијата денес стана покомплексен и поважен фактор за организациите отколку пред неколку години? Денес менаџерите се соочуваат со општество во кое прашањето за комуникацијата сè повеќе и постојано се усложнува. Забрзаниот развој на технологијата истовремено ги забрзува и комплицира средствата за комуникација, а нестабилната средина создава брзо менување на индикаторите во социјалните и културните вредности. Покрај тоа, поголеми се барањата од разни субкултури посебно изразени во поголемите организации, наметнувајќи ја потребата од насочување на комуникацијата и таргетирање на посебни групи кои порано немале пристап до сите извори на информации.

Во развојот на комуникацијата заедно со технолошкиот напредок, многу активности го губат својот традиционален облик и добиваат контура на поголема ефикасност и ефективност. Постојано сме сведоци на значајни демографски промени, промени во организацискиот дизајн, како и воспоставување нови лидерски техники со цел организациите да се приспособат на технолошките промени и иновации, кои се линк меѓу индивидуите и групите. Ефективната организациска комуникација се гледа како клуч за опстанок и просперитет во овој период. Затоа, треба да се има силна теоретска и практична основа за разбирање на организациската комуникација.

Јасно е дека добра и ефикасна комуникација е од суштинско значење за ефикасно функционирање на било која организација и круцијална за сите оние

кои го посветуваат својот живот на организациите.¹¹⁵ Поради овие причини, менаџерите и разни специјалисти од оваа област посветуваат голем дел од своите мисли и енергија во развој на ефективна комуникациска клима и системи, преку воведување на информациска и комуникациска технологија во организациските процеси.

3.1. Технолошка детерминанта што ја обликува организациската комуникација

Доста долго време голема количина ресурси, време и финансиски средства се инвестирани во разни решенија од информациска и комуникациска технологија кои се стремат кон ефективно и ефикасно управување со комуникациските процеси во и помеѓу организациските единици.

Информациската и комуникациската технологија се смета за неутрална променлива во рамките на организациите и за надворешен и детерминистички инструмент кој ги насочува човечките активности¹¹⁶ во организацијата. Таа треба да биде под влијание на организациските улоги на поединците, како и на организациските карактеристики. Преку ваквата технологија организациската комуникација е многу поедноставена. Користењето на истата помага далечината да не претставува фактор во организациската комуникација.

Денес, секаде во светот вообичаена практика е користење на електронските медиуми во организациската комуникација. Компјутерската индустрија до таа мера се проби меѓу членовите на организации од различни типови, овозможувајќи брза и сигурна информација помеѓу нив, така што нивното користење веќе е дел од општата култура на современиот човек.

Целта на информациската технологија е да им го олесни работењето, комуницирањето и решавањето на проблемите на вработените и менаџерите, а воедно и да ја забрза обработката на податоците. Притоа, таа значително го менува правецот на развој на сите области во една организација, олеснувајќи ја комуникацијата и придонесувајќи за целосно поврзување на поединците.

¹¹⁵ Bakan, I. and Tasliyan, M. *Organizational communication: The role of information technology (IT)*. Kahramanmaraş Sutcu Imam University, Turkey, 3

¹¹⁶ Aldrich, E. (1972). Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*, 17

3.1.1. Драматични промени во организациската комуникација

Комуникацијата во денешно време стана едно од најважните средства во организациите. Тоа е така затоа што организациите не можат да се сметаат само како збир на поединци со заедничка цел, туку треба да се разгледуваат во социјален контекст во кој различни луѓе се среќаваат со разни проблеми и ситуации. Така, комуникацијата е средство кое организациите го употребуваат со цел да го разберат и да се приспособат на променливото окружување. Во секоја конкретна пригода, ефикасното комуницирање претпоставува јасна свест за целите на работење и селекција на информациите со кои се одвива комуникацискиот процес во организацијата.

Во современите услови на живеење се нагласуваат промените во сферата на комуникацијата, а како основен причинител за тие промени се научните и техничко – технолошките иновации, кои истовремено извршија силно влијание на промената на физиономијата на работењето во многу области во кои прашањата за совладување на знаењето, вештините и техниките на комуницирање се јавуваат како услов на современото работење.¹¹⁷

Организациската комуникација, во некоја своја форма, претставува процес на менување на ставовите и навиките во организациските односи. Применувајќи низа рафинирани научни методи и техники со кои ги спознава, практикува и создава верувањата и желбите на нејзините членови, организацијата ги реализира поставените цели преку својата комуникациска концепција.

Основен стремеж на комуникацијата е насочување на активностите и спроведување на промените важни за развојот и унапредувањето. Со цел да се стимулира ефективна организациска комуникација, организациите имплементираат нови комуникациски и информациски технологии со што комуникациските процеси доживуваат промени и го подобруваат својот тек.

Првичното имплементирање на информациската технологија во организациите предизвикува промени во комуникациските и координациските

¹¹⁷ Стошиќ, А. (2009). *Комуникација во менаџментот*. GlobalHR – Списание за човекови ресурси. Преземено на 19.01.2010г.
http://www.globalhr.mk/index.php?view=article&catid=45%3Ahrznaenje&id=201%3A2009-06-04-12-20-57&format=pdf&option=com_content&Itemid=60

процеси, како и во ставот кој вработените и менаџерите го имаат во однос на споделување на информациите кои ги поседуваат.

Воведувањето на информациска технологија ги принудува вработените да се обидат да го разберат целиот процес, а најчесто со тоа и да ги променат своите традиционални активности. Ако вработените ги прифатат новите комуникациски процеси, тие воедно воведуваат и нови ставови и очекувања кои на долг рок можат да ја променат вкупната организациска структура¹¹⁸ и култура. Од друга страна, пак, ако традиционалното комуницирање е многу различно од новопонуденото, вработените честопати одбиваат да ги прифатат и продолжуваат да ги користат старите начини на комуникација, со цел да останат во стабилна средина.

Како резултат на реструктурирањето на комуникациските процеси, организациските промени често носат страв и непријателски промени. Еден од клучните фактори во врска со прифаќање или одбивање на информациската технологија како влијателно средство во организациската комуникација е флексибилноста што постои во организацијата и меѓу самите вработени. Односно, изборот за промена на каналите на комуникација и на целиот комуникациски процес во голема мера зависи од способноста и спремноста на вработените да ги разберат новите процеси. Често вработените ја толкуваат промената на начин кој не може да предвиди евентуален успех или неуспех. Таквата несигурност ги одвраќа од намерата да преземат одредени промени кои можат да го унапредат процесот на комуникација.

Во процесот на промени, потребно е да се извршат одредени подготовки за полесно прифаќање на информациската технологија во организацијата. Така, вработените треба да добијат перцепција дека промената за подобро е возможна, преку посочување примери од други организации кои веќе имаат успеси со внесените промени.¹¹⁹ Потоа, потребата за промена треба да се претстави како неопходна и неизбежна, а добивањето на позитивни сигнали за прифаќање од вработените да се овозможи преку јасно објаснување на предностите кои доаѓаат со самата промена. Ова може да прерасне во долг

¹¹⁸ Cuel, R. and Ferrario, R. (2008). *The impact of technology in organizational communication processes: toward constructivism*. University of Trento, 5

¹¹⁹ Oliver, S. (2004). *A handbook of corporate communication and public relations: Pure and applied*. New York: Routledge, 115

процес доколку менаџерите не успеат да ги информираат вработените за сите подобности и бенефиции.

За улогата на информациската технологија во организациската комуникација говори и фактот дека порано истражувањата од оваа област биле во врска со тоа како организациската комуникација варира во однос на видот и структурата на организацијата, додека, пак, денешните истражувања се насочени кон разбирање како новите комуникациски технологии и нивните можности можат да помогнат при воведување нови и поефективни форми и процеси во комуникацијата.¹²⁰

Одржувањето на телеконференции во замена за состаноци на лицата од оддалечени локации веќе на големо се спроведуваат низ многу организации ширум светот. Интранетот, како понова алатка која се воведува, овозможува моментно користење на изворот на информации од целата организација. Ако порано закажување состанок одеше од уста на уста, со користење на телефон и слично, денес тоа е официјално проследено до сите вработени преку електронска пошта. Користењето на електронска пошта во замена на хартијата и физичкото доставување на тие документи значително ја забрзува комуникацијата во организациите. Ова се само неколку од примерите кои покажуваат колку комуникациската технологија вистински навлегува во организациската комуникација и до кој степен го менува стариот начин на одвивање на делови од комуникациските активности, притоа заштедувајќи време и намалувајќи ги трошоците.

Така, организациската комуникација е драматично променета со користење на информациска и комуникациска технологија. Притоа, не само што се менува брзината на комуникацијата помеѓу членовите на организацијата и департманите, туку исто така и начинот, количината и насоката на комуникацијата која е спроведена. Ваквата ситуација креира нова состојба во организацијата. Со согледување на предностите кои ги носи, организациите ја користат технологијата во сите аспекти на комуникациските процеси, но најмногу за подобрување на односите, процедурите и перформансите.

¹²⁰ Tucker, L., Meyer G., and Westerman, J. (1996). Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. *The Journal of Business Communication*, 51

3.2. Информациската и комуникациската технологија во улога на модерна алатка за организациско комуницирање

Развојот на информациската и комуникациската технологија им понуди на организациите разни комуникациски средства за влез во ерата на информациите. Таквите средства претставуваат лост за израмнување на хиерархиските позиции во организациите во поглед на пристапот до информациите и за обезбедување еднакво овластена и информирана работна сила. Новите електронски средства за комуникација имаат длабоко влијание на организациската комуникација.

Промените кои се случуваат во организациските форми ја прават комуникацијата многу поважна во целокупното организациско функционирање. Работата станува покомплексна и бара поголема интеракција и координација меѓу вработените. Многу почести се истовремените процеси, дистрибуирани во разни департмани. Знаењето и иновативноста се критични за организациската конкурентна предност. Сето ова придонесува информациската и комуникациската технологија да има суштинско значење за структурата и стратегијата на комуникациските процеси во модерните организации.¹²¹ Таа го менува начинот на кој информациите се креираат, архивираат и дистрибуираат, како и начинот на кој се пристапува до нив. Новите технологии ги прават порамноправни пристапот и користењето на информациите за сите членови на организациите.

Иако во развиените земји во светот информациската технологија стана сеприсутна и вообичаена и со неа во некои случаи не може да се оствари стратегиска предност, на ниво на држави како што е нашата, истата е и повеќе од потребна. Денес е општоприфатено дека ако некоја организација заостанува во изградбата и примената на информациската технологија, тогаш нејзиниот успех во подобрување на организациската комуникација нема големи предуслови за успех.

Иако технологијата сама по себе не е решение за проблемот на недоволен развој на комуникацијата и организациските односи, таа сепак нуди големи можности. Паметната примена на информациската технологија и

¹²¹ Baker, K. Organizational communication. Преземено на 18.01.2011г.
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>

нејзините комплементарни компоненти, како што се човечките ресурси, односно вработените и менаџерите, образовани и флуентни во употребата на информациските технологии, добри менаџмент – практики и организација, може да преставуваат добар пат кон креирање ефективна организациска комуникација.

Секако, новата информациска технологија не е единствен фактор кој влијае на организациската комуникација и организациското и општественото однесување. Овде не се работи само за причинско – последичен однос, туку за комплексно преплетување на повеќе социјални и технолошки фактори кои заеднички го даваат крајниот ефект во однос на прифаќањето на информациската и комуникациската технологија како модерна алатка за организациско комуницирање.

3.2.1. Интранет – нов правец во организациската комуникација

Вклучување во процесот на подобрување на организациската комуникација значи максимизирање на капацитетот за креирање и развој на функционални внатрешни мрежи кои промовираат и гарантираат позитивна интерперсонална комуникација помеѓу сите вработени и менаџери. Преку асистирање во развојот на интерни мрежи, унифицираната енергија која потекнува од сите членови на организацијата придонесува во постигнувањето на ефективна организациска комуникација.

Во сите видови организации, посебно во големи, со сложена структура, природно е да се видат вработени концентрирани на активности и проблеми од нивниот департман, а не кон она што се случува во другите делови во организацијата. Ваквата организациска реалност креира тимска лојалност, но остава простор за сомневање дали истото се случува и на ниво на целата организација. Оваа ситуација, пак, од друга страна, создава недостатоци во креирањето споделен збир на вредности и однесувања во организациската средина. Така, придонесот за ефективно мрежно поврзување на сите членови, независно од тоа во кој департман работат, станува фундаментална намена на користењето информациска и комуникациска технологија.

На овој начин, најзначајните работни иновации денес се применуваат во комуникацијата, соработката и откривањето информации. Овие нови форми на работење и комуницирање им помагаат на некои организации да се истакнат во своето работење, а на некои, пак, да опстанат на пазарот. Доколку во организациите не постојат востановени системи и канали за внатрешна комуникација, пораките и информациите се шират главно по неформален пат, што овозможува искривување на пораките, неефикасна и ненавремена комуникација која може да влијае и на деловните резултати.

Повеќето од денешните современи организации ја присвојуваат интранет технологијата поради нејзината конкурентска предност при справување со организациски информации кои се од суштинско значење за секој бизнис. *Интранетот* е генерички термин за приватни компјутерски мрежи кои користат IP¹²² технологија за сигурносно споделување на организациските информации во рамките на една организација.¹²³ Тој е спротивен на интернетот, затоа што интернетот ги поврзува организациите, односно сите индивидуи се поврзани во една глобална мрежа, додека, пак, интранетот ги поврзува членовите интерно во организацијата и не е отворен за надворешни членови.

Интранетот одвлекува големо внимание меѓу менаџерите како средство за поедноставување на интерната организациска комуникација. Тој ги користи мрежните технологии како алатка за да се олесни комуникацијата помеѓу луѓето или работните групи, да се подобри способноста за споделување на податоци и целокупното знаење на вработените на една организација. Едноставниот интранет содржи само внатрешен систем на електронска пошта, а посоефистирираниот вклучува веб страници, документи и бази на податоци кои содржат организациски вести, форми и персонални информации.

Разните интранет бенефиции можат да се класифицираат во области како комуникација, заштеда на време, продуктивност на работната сила, намалување на трошоците, зголемена соработка, инкорпорирана и дистрибуирана компјутер – средина, непосредно информирање за најновите

¹²² IP – Internet Protocol (Интернет Протокол) – основен комуникациски протокол кој се користи за пренос на пакети податоци низ Интернет мрежата.

¹²³ Wikipedia – Online енциклопедија. Преземено на 20.01.2011г.
http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_Protocol

промени¹²⁴ и слично. Како што може да се забележи, комуникацијата е главниот аспект на кој се однесува воведувањето на интранетот во организациите. Тој е исклучиво корисен за комуникација и соработка помеѓу вработените за успешно функционирање на секоја бизнис организација.

Според истражувањето на Corporate Communication International¹²⁵ од 2009-та година кое било спроведено во најуспешните компании, интранет комуникациите биле застапени со високи 76,6% меѓу клучните одговорности на менаџерите во организациите. Овој процент ја покажува значајната инволвираност на менаџерите во комуникациските активности централни за организацискиот раст и опстанок.¹²⁶ Како за споредба, односите со вработените опфаќаат 43,8% од клучните одговорности и обврски на менаџерите, што покажува колку внатрешната комуникација преку информациската технологија предничи во однос на другите аспекти на комуникациските процеси во една организација.

Користа која интранетот им ја нуди на организациите е претставена преку форми на алатки како што се електронски пораки, групи за дискусија, интранет форуми, чатови и огласни табли. Користењето на овие и слични алатки помага во пренесувањето и дистрибуцијата на потребните информации или документи помеѓу вработените на една организација. Ова, пак, резултира со еден лесен комуникативен однос меѓу вработените и менаџерите кој води кон зголемување на задоволството на членовите на организацијата од процесот на комуникација.

За задоволството на вработените и менаџерите од интранетот како внатрешен систем на комуникација говори спроведено истражување во организација која преминала од традиционалниот начин на комуницирање и вовела интранет. Истражувањето било во насока на откривање дали вработените се позадоволни од стариот или од новиот начин на комуницирање една година по воведувањето. Резултатите покажале дека вработените кои го користеле организацискиот интранет имале повисок степен на задоволство од комуникацијата и тоа во однос на сите фактори – повратна информација,

¹²⁴ Wikipedia – Online енциклопедија. Преземено на 20.01.2011г.
<http://en.wikipedia.org/wiki/Intranet#Benefits>

¹²⁵ Corporate Communication International е глобален центар за информации и знаење од областа на корпоративната комуникација, со седиште во Baruch College, САД.

¹²⁶ Goodman, M. and Genest, C. (2009). *2009 CCI Corporate communication practices and trends study*. Baruch College/CUNY

односи со менаџерите, како и хоризонтална и неформална комуникација.¹²⁷ Ваквите позитивни резултати се должат на правилно и ефективно имплементирање на интранетот. За да се дојде до овој степен потребно е организацијата да ја обезбеди потребната технологија, обука и техничка поддршка. Ова е дотолку важно што падот на системот може да доведе до секаков прекин на комуникациските процеси и протекот на информациите.

Интранетот промовира корпоративна култура преку едно заедничко информативно гледиште. Помагајќи во одржување на добра комуникација помеѓу различните одделенија, го олеснува брзото и навремено дополнување на различните операции. Исто така, обезбедува и телеконференциски софтвер за интерактивна комуникација во рамките на целата организација.

Надминувањето на хиерархиските нивоа, кои даваат можност за искривување и задржување на пораките, со себе носи бенефиции за организацијата која може да делува брзо и ефикасно. Постоенето на интранет е од особена важност во време на постојани промени, односно прилагодувања на надворешната средина. Динамиката на новото време подразбира дека организациите бараат вработени кои можат да се прилагодуваат, да бидат иновативни и флексибилни во начинот на извршување на работните активности. За ова се неопходни внатрешни системи за комуникација кои на најсоодветен начин и навремено ќе ги пренесуваат информациите од менаџментот кон вработените и обратно. Во потрагата по конкурентна предност ќе успеат само оние организации кои ја разбираат моќта на информацијата канализирана низ ефикасен и ефективен внатрешен систем за комуникација, односно интранет.

Воведувањето на интранет во една бизнис организација придонесува за значително намалување на времето и финансиските ресурси на еден подолг рок. Токму поради овој факт, интранетот претставува неопходност, а не луксуз за повеќето организации.

¹²⁷ Akkirman, D. and Harris, L. (2005). *Organizational communication satisfaction in the virtual workplace*. The Journal of Management Development, 397-409.

3.2.2. Селектирани искуства на интранет употреба

Многу организации веќе го препознаа ефектот на интранетот врз организациската комуникација. Поради тоа, најпознатите и најуспешните се карактеризираат со интранет имплементација во комуникациските процеси.

Во продолжение следуваат некои од најуспешните компании во светски рамки и нивното искуство во користење на интранет.

Иницијативата на *Моторола* за електронско поврзување на своите вработени се нарекува „Интранет 2.0“. Се работи за многу успешен проект, кој секој ден го користат 70.000 луѓе, вклучувајќи ги и партнерите на оваа компанија. Потпретседателот на Моторола, Toby Redshaw, успехот на интранетот го оценува вака: „Тоа е надвор од мудроста на кошницата, тоа всушност им овозможува на луѓето да гледаат на нови односи, да ја видат мапата на она што паметните и вредните вработени направиле. За секој можен проблем или област на можности има група на вработени кои можат да одговорат и да го разрешат или унапредат, во зависност дали се работи за проблем или за можност. Тоа е колективното знаење што го нуди интранетот за нашата компанија.“

Интранетот во *Светска банка* првично имал само 1000 корисници. Набргу се проширил низ цела компанија. Тимот на Светска банка кој е распространет низ цел свет со воведувањето на интранетот е многу подобро позициониран за соработка сега, со оглед на тоа што комуникациската алатка е приспособена на специфичните бизнис процеси. Интранетот овозможува секој вработен да биде во тек со работата на своите соработници.

Бизнис концептот на *IKEA* гласи: „Јас правам малку, ти правиш малку, но заедно достигнуваме многу“. Во таа насока се движи и причината за воведувањето на интранет во оваа компанија, глобален гигант за мебел со повеќе од 270 продавници во 36 држави. Силното чувство на тимска работа, заедница и соработка ги прикажуваат едноставните принципи на организациската и оперативната култура на *IKEA*. Од неговото формирање, интранетот се користи за управување со големи складишта податоци и споделување на овие централизиран информации со широката заедница на компанијата. Имајќи предвид дека *IKEA* е компанија ориентирана кон луѓето,

времето лице-в-лице еден со друг е многу важно за нив. Така, овде интранетот се гледа повеќе како алатка за пристап до луѓето, не само до информациите.

Името на интранетот во *Google* е „Момо“, web-апликација што секојдневно ја користат над 16.000 вработени во оваа компанија. Мисијата на оваа апликација е видлива и на самиот екран и гласи: „Организирајте го информациите од *Google* и направете ги достапни и корисни за сите *Google-ри*“, со тоа што *Google-рот* претставува вработен во компанијата. Ова значи дека тие се посветени на креирање, обработување, чување и користење на информациите во насока на целосно посветување на корисноста од истите не само за тој што го прави тоа, туку и за секој друг вработен на кој ќе му затребаат во одредено време.

Преку овие и слични примери се докажува фактот дека комуникациската технологија ја подобрува и организациската комуникација и управувањето со податоци и информации, но, уште повеќе, општото поврзување им дава можност на вработените кои доаѓаат од различни единици или департмани да имаат лесен пристап до информации произведени и доставени од различни и хетерогени извори. Ваквиот пристап на секој до секој ги прави видливи и достапни различните ставови за истата тема или проблем, со што се овозможува истите полесно и побрзо да бидат разработени и разрешени, така што се добива на ефективност.

Притоа, споделувањето на информации, идеи и мислења во различни единици резултира со капитализација на специјализирани знаења и способности на вработените и менаџерите. Имплементирањето на таква комуникациска технологија се манифестира во многу аспекти, како користење на електронска пошта за комуникација, која има двојна предност на непосредна, но писмена (односно постојана комуникација, во некоја смисла). Извршувањето на различни комуникациски активности добива посебни текови и практики, со што се добива и на точност и прецизност. Исто така, можеби најважно, вработените добиваат идеја за она што се случува во целата организација што ги прави свесни за улогата што ја играат, за корисноста на нивната работа, како и за нивниот придонес кон севкупните резултати на организацијата. Сето ова им дава мотивација на вработените, обезбедувајќи им чувство на припадност и учество во организацијата, а тоа, пак, води кон зголемена лојалност и доверба помеѓу вработените и кон самата организација.

3.3. Продлабочување на ефективност и ефикасност на организациската комуникација

Информациската и комуникациската технологија овозможува разни бенефиции за оние организации кои навреме ја согледуваат нејзината улога во креирањето подобри резултати. Она што е белег на технологијата е „секаде, во секое време“. Со ова, истата овозможува придобивки во продуктивноста и во деловните резултати. Преку капитализирање на новите комуникациски технологии, организациите имаат можност да добијат конкурентска предност.

Перформансите и бизнис придонесот на информациската и комуникациската технологија за многу организации во светот се покажуваат како рентабилен и ефикасен пристап во поддршката на организациските процеси во секој аспект. Преку ваквата технологија се поддржува комуникацијата меѓу широко распространети сектори, дури и меѓу одделни вработени, притоа подобрувајќи го целокупниот организациски резултат.

Традиционалните комуникациски процеси во организациите во однос на известувања за состаноци, рапорти, давања мислења, сугестии, информирања за планови, програми, стратегии и слично генерираат значаен број на хартиени документи. Покрај тоа, постои трудо – интензивност во целиот тој процес кој ги прави подготовката, ракувањето и доставувањето на документите релативно бавни и скапи, имајќи ја предвид притоа и големата можност за човечка грешка во текот на овој долг процес.

Зголемената ефикасност и ефективност на организациската технологија не зависат од самата технологија, туку од начинот на кој истата се користи за да се подобрат резултатите во дадена област. Впрочем, технологијата е корисна само ако им овозможува на вработените да одговорат на работните обврски на начин кој придонесува за организациските резултати.

3.3.1. Придонесот на комуникациската технологија во подигнување на економските ефекти

Ефектот на информациската и комуникациската технологија во однос на новите можности за комуникација се сведува на подобар, побрз, поефтин начин за доаѓање до податоци и информации од било која точка во организацијата,

како и за нивно распространување до сите организациски нивоа. Ваквите комуникациски технологии можат да помогнат организациските групи заедно да работат поефективно. Но, уште поважно е што помагаат дисперзираните вработени да работат како тим.

Најголемите придобивки од воведувањето на информациска и комуникациска технологија се поделени во четири области: комуникација, пристап до информации, менаџмент, односно управување и заштеда на трошоци.¹²⁸ Заштедата на трошоци, се однесува на способноста за заштеда на парични средства, за заштита на време, подобрување на оперативната ефикасност, како и подобрување на продуктивноста. Во однос на комуникацијата како област, пак, постојат четири потточки во кои истата остварува прогрес и тоа: подобрување на организациската комуникација, олеснување на организациското учење, постоење можност за подобрена соработка меѓу сите членови на организацијата, како и олеснето организациско поврзување.

Со способноста на интранетот да овозможи пониски трошоци на пристапот до информации и интраорганзациската комуникација, вработените можат да ги дистрибуираат и комуницираат своите идеи поедноставно, притоа имајќи можност да бидат повеќе вклучени во процесот на донесување одлуки. Така, вработените кои комуницираат преку разни алатки од информациска и комуникациска технологија добиваат поефикасна поддршка за тимска соработка и поефикасен пристап до база на податоци во организациската средина, подобрувајќи ги нивните индивидуални и организациски перформанси.

Ова е докажано преку студија изведена со мултирегресиона анализа за да се провери ефикасноста на интранетот, како една од алатките на информациската технологија, и неговиот ефект врз перформансите. Резултатите укажуваат на тоа дека организациите со поголем обем на интранет – базирана соработка добиваат значително подобра ефикасност од

¹²⁸ Lai, V. (2001). Intraorganizational communication with Intranets. *Communications of the ACM* Vol.44. No.7, 97. Преземено на 23.01.2011г. <http://dme.uma.pt/edu/Artigos/p95-lai.pdf>

страна на вработените и имаат подобри резултати во целокупното работење.¹²⁹

Информациската и комуникациската технологија влијае на ефикасноста и ефективноста на секој аспект од комуникацијата во организациите што придонесува за зголемување на економските ефекти. Тоа се огледа во следново:

- Вработените се вклучени во работата на организацијата како целина, не само на ниво на работно место;
- Подобрена ефикасност во работењето – времето потрошено на непродуктивни внатрешни комуникации е значително намалено, се намалува и просторот за недоразбирања или погрешно пренесување на информациите;
- Засилување на организациската култура и позитивна комуникациска клима;
- Се олеснува процесот на донесување одлуки – доколку системите на комуникација овозможуваат и вработените да го кажат своето мислење, менаџерите ќе имаат подобра основа за носење одлуки кои се во согласност со целите на организацијата и очекувањата на вработените;
- Се подобрува посветеноста и резултатите на вработените кои имаат потреба од редовно и точно информирање за нивната работа и резултатите на ниво на работна единица и целата организација;
- На вработените им се дава чувство на припадност кон остварување на поголема и повисока цел, што влијае на задоволството на вработените и нивните резултати.

Како и да е, треба да се истакне и можното негативно влијание на комуникациската технологија. Понекогаш, користењето на истата доведува до преголем обем на информации, што претставува реален проблем за организациите. Поради тоа, треба да се знае дека е подобро да се располага со потребни, а не со повеќе информации.¹³⁰ Секако, треба да се знае дека технологијата треба да се користи за подобрување и забрзување на комуникацијата, а не за нејзина замена.

¹²⁹ Lai, V. (2001). Intraorganizational communication with Intranets. *Communications of the ACM Vol.44. No.7*, 99. Преземено на 23.01.2011г. <http://dme.uma.pt/edu/Artigos/p95-lai.pdf>

¹³⁰ Conrad, C. (1994). *Strategic organizational communication – Toward the twenty-first century*. Fort Worth, TX: Harcourt brace college publishers.

Најфундаменталната корист на информациската и комуникациската технологија е добивањето множество од стандардизирани можности за комуникација, доволни за секојдневни деловни активности, со намалени трошоци за организацијата и лесен начин за користење од вработените. Ваквите заклучоци го поддржуваат повикот за насочување на повеќе организациски ресурси кон имплементација на информациска и комуникациска технологија поради остварување на стратешки предности практично во секоја конкурентна бизнис организација.

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ – Ефективната организациска комуникација е теоретски принцип или вистински втемелена практика во организациите?

4.1. Оправданост и потреба од истражување

Општествената и научната оправданост на ова истражување се гледа во давањето придонес за надминување на недостатокот на застапеност на обработка на проблематиката од областа на организациската комуникација од поставениот аспект, меѓу македонските автори, во литературната и истражувачката дејност. Поаѓајќи од досегашното искуство на македонските организации, се јавува потреба за актуелизирање и нејзино подетално истражување. Причина за поголемо истражување предизвикува и сè поголемата актуелност на комуникацијата во светски рамки како поим, процес и дел од менаџерските функции.

Постојат различни комуникациски вештини и стилови кои го карактеризираат секој вработен, како и секој менаџер при управувањето со човечките ресурси. Со прецизно утврдување, групирање и детерминирање на комуникациските вештини, стилот на комуницирање, како и неговата соодветна примена во организациите, се креира подобра организациска клима и работна атмосфера.

Неконтинуираното развивање на комуникациските вештини е неприфатливо за секоја организација која се стреми за постојано подобрување на квалитет на услугата, репутацијата, целокупните резултати и успеси меѓу конкуренцијата. Токму комуникацијата може да се јави како конкурентна предност доколку правилно се практикува и постојано се доградува од сите менаџери и вработени.

Организациската комуникација, поткрепена со можноста за целосна ефикасност и ефективност, иако главно е мотивирана од основните потреби на организацијата, во многу случаи може да биде вистински иницијатор за подобрување на организациските перформанси и да предизвика различни позитивни последици врз личноста на еден вработен и квалитетот на неговото/нејзиното вршење на работата.

Во обратен случај, отсуството на вистински втемелени комуникациски принципи, практикувани од секој вработен, независно на кое хиерархиско скалило се наоѓа, во голем дел се мотив и причина за неуспех во работата, а следствено на тоа и причина за намалени резултати на ниво на цела организација. Оттука, висококвалитетната комуникација се јавува како своевиден погоден институт за стимулација на вработените за успешно и квалитетно вршење на својата работа. Тоа, пак, само по себе придонесува за повисоки резултати на организацијата на секој план.

Притисокот што со себе го носи денешното динамично живеење бара од самите организации многу побрз, а притоа и еднакво квалитетен процес на комуницирање во кој информациите кои се потребни за нормално функционирање се навремени, точни и корисни. Токму технолошката детерминанта го овозможува тоа. Во основата на напорот за развој на информациската и комуникациската технологија, која денес има круцијално значење во овозможувањето успех за организациите, се наоѓа креирањето на нови начини на работење, директно влијаејќи на максимално искористување на постоечките човечки и инфраструктурни капацитети. Таквите импликации навреме се согледани од одделни организации, со што се создава иницијатива за подобрување на механизмите на комуникација. Притоа, повеќе не се поставува прашањето дали се користи, туку каква технологија се употребува и како и колку истата може да придонесе за поефективна и поефикасна комуникација.

Благодарение на разни продлабочени истражувања може да се утврди нивото на комуникација што понатаму ќе претставува база за развој на истата. Резултатите и нивната анализа се повеќе од потребни за утврдување на сите фактори кои помалку или повеќе, посредно или непосредно, влијаат на комуникациската клима.

Како резултат на добрата комуникација, се создава систем во кој секој ја извршува својата задача на свое лично задоволство, а со тоа придонесува и за остварување на целите на организацијата.

Притоа, со јасна дистинкција на влијанието на комуникацијата врз резултатите и практична типологизација на комуникациските стилови и нивна примена, се трасира патот за стимулирање и поддршка на менаџерите и вработените за употреба на комуникацијата на највисоко посакувано ниво.

Поаѓајќи од сето ова, оправданоста на истражувањето е јасно поставена, поради улогата на комуникацијата во организациите како импликатор врз нивните перформанси.

4.2. Методологија на истражувањето

4.2.1. Предмет на истражување

Организациската комуникација, различните комуникациски стилови и вештини, употребата на информациска и комуникациска технологија со цел поефективна и поефикасна комуникација, а со тоа и влијание врз перформансите на организациите и нивните деловни резултати, претставува предмет на ова теоретско и емпириско истражување.

Од практична природа, утврдувањето на улогата на комуникацијата во една организација, заедно со нејзиното влијание и значење, е апсолутно потребно. Утврдувањето на нивото на комуникација во организациите претставува појдовна основа за понатамошен можен развој.

Истражувањето се спроведува со цел да се дојде до сознанија за тоа како и колку комуникацијата на релација менаџер – вработен и вработен – вработен влијае врз работењето на организацијата и целокупната организациска клима.

Како теоретско појаснување, но и обид да се согледа формалното или, пак, неформалното постоење на заеднички комуникациски принципи, во овој контекст како предмет на истражување е оценувањето на реалната примена на овие принципи, со амбиција наведените резултати да претставуваат исцрпна листа за потврда на нивна импликација врз целокупното организациско работење. Бидејќи владеењето на високосвесна потреба од унапредување на комуникацијата е утврдено како темелна вредност во организацијата, експлицитно се истакнува потребата од нејзино проучување.

Преку емпириското истражување, кое за свој предмет го има утврдувањето на актуелната состојба во македонските организации, треба да се дојде до одредена појдовна точка за подобрување на организациската комуникација врз основа на сопствените способности на менаџерите и вработените, нивната одговорност и свесност, а во интерес на работната

атмосфера, задоволството и перформансите. Впрочем, практиката е тест за бенефитите и недостатоците од денешната поставеност на организациските односи.

Соодветни заклучни согледувања ќе бидат изложени врз основа на добиените податоци и нивно елаборирање, синтетизирање или анализирање.

4.2.2. Цел на истражување

Како основна цел на истражувањето се наметнува потребата од докажување на придобивките и бенефитите од воспоставување ефективна организациска комуникација. Ова во смисол на достигнување на високо ниво на комуникација во организациските односи, што ќе влијае позитивно на деловните резултати. Аналогно на тоа, истата ќе доведе и до елиминирање на комуникациските јазови и нееднаквата поставеност во односите менаџер – вработен и вработен – вработен. Сублимирана, *основната цел* е:

- Согледување на потребата од ефективна организациска комуникација како важно средство што значително влијае врз работата и извршувањето на задачите, што понатаму влијае на целокупниот успех во резултатите, квалитетот и ефикасноста на работната заедница.

Покрај општата цел за спроведување на истражувањето, и теоретско и практично, која е тесно поврзана со самата природа на комуникацијата и вредностите кои преовладуваат во организациите во даден момент, постојат *поконкретни цели*, систематизирани на следниов начин:

- Содржинско анализирање на поимот организациска комуникација, преку дефинирање на улогата што ја има во организацијата по значење и вредност;

- Разрешување на дилемата дали ефективната организациска комуникација е само теоретски принцип или вистински втемелена практика во македонските организации, со амбиција за откривање на актуелната состојба и нејзино можно подобрување;

- Анализирање на постоечката организациска комуникација, која ќе даде основа за креирање на единствен систем за продлабочување на ефективноста и ефикасноста на комуникацијата, а овој, пак, ќе биде девиза кон која би се стремеле сите организации на континуирана основа;

- Практично аргументирање на потребата од воведување информациска и комуникациска технологија за поефективна и поефикасна организациска комуникација која носи подобри резултати.

Целта на истражувањето е конкретизирана низ следниве задачи:

- Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените за влијанието на комуникацијата меѓу нив и нивните претпоставени врз нивните резултати од работењето;

- Да се испитаат ставовите и мислењата на вработените за влијанието на комуникацијата меѓу нив и нивните соработници врз нивните резултати од работењето; и

- Да се испитаат ставовите и мислењата на менаџерите за влијанието на комуникацијата со вработените врз општите резултати на организациите.

Теоретско и практично аргументирани сознанија за постоечката организациска комуникација во македонските организации ќе придонесат за подобрување на раководењето, подобри и поефективни комуникациски односи, а воедно можат да придонесат и за развивање на поширока креација и изучување на оваа област.

4.2.3. Дефинирање на основните поими во истражувањето

- *Ефективна организациска комуникација* - комуникација која се фокусира на отворени и директни односи меѓу вработените и менаџерите во организациите, притоа резултирајќи со подобрување на нивната посветеност, продуктивност и организациски резултати;

- *Членови на организацијата* – вработени во организациите и менаџери (претпоставени);

- *Ниво на комуникација (комуникациски вештини и комуникациски односи)* – способности за пренесување и примање идеи и информации со индивидуи и групи. Се смета дека одлични комуникациски вештини и односи меѓу членовите на организацијата значат *ефективна комуникација*. Во истражувањето се одразуваат преку:

- јасни, едноставни и концизни пораки;
- отворено комуницирање;
- почитување на туѓи и различни идеи;
- активно слушање;
- feedback – практикување на повратни информации;
- позитивни и пријателски комуникациски односи;
- фер и праведни односи.

- *Влијание врз организациското работење и резултати* – индикатори за одредување на влијанието на комуникацијата врз работењето (извршувањето на работните задачи), а со тоа и на организациските резултати се:

- подобрување на мотивацијата;
- воспоставување на ефективно лидерство;
- засилување на организациската култура;
- разрешување конфликти;
- зголемување на задоволството од работата;
- позитивна организациска комуникација;
- етичко организациско однесување.

4.2.4. Хипотетичка рамка

Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека воспоставувањето ефективна организациска комуникација влијае позитивно во процесот на создавање повисоки деловни резултати на организациите.

Оваа хипотеза ја поставивме заради барањата на денешните современи бизнис трендови.

Како посебни, односно споредни хипотези се јавуваат:

- Ефективната организациска комуникација ја зголемува мотивацијата на членовите на организациите, односно вработените и менаџерите.

- Прецизно утврдување, групирање и детерминирање на комуникациските вештини на менаџерите, нивниот стил на комуницирање, како и неговата соодветна примена, ќе доведе до креирање на подобра основа за воспоставување ефективно лидерство во организацијата, што придонесува за подобри деловни резултати.

- Практикување на ефективна и ефикасна организациска комуникација придонесува за креирање и засилување на организациската култура.

- Одржувањето добри меѓучовечки односи и комуникацискиот приод при разрешување конфликти водат кон подобрување на работните резултати.

- Преку ефективна организациска комуникација се засилува лојалноста, довербата и посветеноста кон организацијата и работните задачи, а се зголемува и задоволството на вработените.

- Унапредувањето на комуникациските способности на менаџерите и вработените претставува траен пристап кон градење и засилување на позитивна работна атмосфера и квалитетни работни услови кои доведуваат до долгорочна организациска ефективност.

- Со менување на свеста и интересот кај менаџерите и вработените за континуирано етичко развивање на комуникациските вештини се придонесува за подобрување на резултатите на организациите каде тие дејствуваат.

Овие хипотези со истражувањето ќе се докажат или отфрлат.

4.2.5. Варијабли на истражувањето

Во истражувањето треба да се согледа поврзаноста, односно соодносот на испитуваните варијабли.

Независна варијабла во истражувањето се комуникациските вештини на членовите на организациите (вработените и менаџерите) и нивните комуникациски односи, односно нивото на ефективност на комуникацијата.

Зависна варијабла претставуваат ставовите на вработените и менаџерите во однос на влијанието на воспоставената комуникација врз организациските резултати.

4.2.6. Популација и примерок

Популацијата во истражувањето ја сочинуваат вработени и менаџери (претпоставени) од вкупно 32 македонски организации во следниве градови: Штип, Скопје, Гевгелија, Охрид, Струмица, Битола и Кавадарци.

Истражувачкиот примерок е едноставен и случаен, како и пригоден, односно опфатени се организации кои на некој начин му беа достапни на истражувачот. Во примерокот се вклучени 150 вработени и 50 менаџери (претпоставени), односно вкупно 200 испитаници.

4.2.7. Методи на истражување

Комбинирањето на квалитативни и квантитативни методи на истражување е најпогодно кога станува збор за истражување на организациската комуникација. Резултатите од двата вида истражување понатаму се комбинираат и се добиваат финални заклучоци.

Методи кои беа користени се:

- *Анкета* – анкетните прашалници ги поделивме во две групи искази, за кои истовремено се изјаснуваат и вработените и менаџерите (претпоставените) на организациите избрани по случаен избор. Ги истражувавме комуникациските односи на релација вработен – вработен и вработен – менаџер (во двете насоки). Првата група на истражување беше насочена кон комуникациските вештини и комуникациските односи кои се преферираат и користат од страна на вработените и менаџерите, односно се истражуваше ефективноста на комуникацијата. Со втората група искази се проучуваше влијанието на комуникацијата врз работењето, а со тоа и на организациските резултати, односно се анализираше поврзаноста на работењето со комуникацијата.

- *Статистика* – со помош на компјутерска апликација за табеларни пресметки, Microsoft Excel, се изврши рангирање, табелирање, пресметки и прикажување на статистички обработените податоци. Се користеше аритметичка средина, χ^2 – тест од табела на контингенција и коефициент на контингенција. Бидејќи во истражувањето станува збор за табела со повеќе

редови и колони, односно за две варијабли поделени во три и пет категории соодветно, пресметувањето на χ^2 се изврши од табелата за контингенција.

- *Споредбена анализа* - овој метод се користеше по спроведувањето на претходните, што значи дека добиените резултати преку претходните методи беа анализирани за утврдување на актуелната состојба во македонските организации на тема организациска комуникација и нивно споредување со посакуваната.

4.2.8. Организација и процес на истражување

Истражувањето е реализирано во периодот март-мај, 2011 година, низ три последователни етапи.

I. Прва фаза:

1. Техничка подготовка на анкетните прашалници;
2. Барање согласност и информирање на организациите за спроведување на истражувањето.

Прашањата, односно исказите, за кои испитаниците требаше да се произнесат, се базирани на целта на истражувањето и се групирани во две категории:

- Комуникациски вештини/Комуникациски односи; и
- Влијание на комуникацијата врз работењето.

Табела 4.1. Искази
Table 4.1. Statements

Категории/ Categories	Искази/ Statements (комуникација вработен - менаџер)
Ниво на комуникација (комуникациски вештини/ комуникациски	Поставува јасни барања при работењето, односно практикува разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.
	Отворено ги споделува информациите со координирање на поединците во кохерентен тим.
	Отворен е за нови и идеи различни од неговите, со почитување на заедничките организациски вредности.
	Активно слуша и им помага на вработените во разрешување на проблемите при работењето.
	Бара и вешто одговара на повратните информации од вработените.

односи)	Пристапува кон позитивни и пријателски комуникациски односи.
	Негува фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.
Влијание на комуникацијата врз работењето	Воспоставената комуникација ги инспирира и мотивира вработените за подобро извршување на работните задачи.
	Вработените во организацијата се добро информирани, владее изразена интеракција и споделување на знаење меѓу сите со цел заедничко остварување на целите.
	Во организацијата се чувствува јака организациска култура, односно цврсто поставени организациски вредности и норми.
	Јасната и навремена комуникација помага во разрешување на конфликти и води кон подобри меѓучовечки односи и поквалитетно работење.
	Разбирливите комуникациски односи го зголемуваат задоволството од работата и посветеноста кон организацијата.
	Во организацијата се чувствува пријатна комуникација и позитивна работна атмосфера со што полесно и поефективно се извршуваат работните активности.
	Во организацијата владеат етички вредности на доверба и посветеност, односно постои етичко организациско однесување.

* Прикажаните искази се дел од анкетниот прашалник наменет за испитаниците – вработени, во комуникација менаџер – вработен и вработен – вработен. Истите искази, само во форма прилагодена за нив, им се понудени и на менаџерите кои се опфатени во истражувањето.

II. Втора фаза:

1. Анкетните прашалници се доставуваат и се одговараат од случајно избраните испитаници, истовремено и вработени и менаџери;

2. Прибирање и класифицирање на анкетните прашалници.

Испитаниците ги пополнуваат анкетните прашалници со тоа што на понудените искази во врска со постоечката комуникација во организацијата даваат оцена од 1 до 5.

При спроведување на истражувањето имаше задоволителен степен на соработка со организациите. Притоа, со оглед на проблематиката, истражувањето и актуелноста на односот вработен – менаџер, се очекуваше одредена доза на субјективизам, како и резервираност и прикриеност при пополнување на анкетните прашалници.

III. Трета фаза:

1. Обработка на добиените податоци;

2. Пресметување и прикажување на резултатите од анкетните прашалници:

а) табеларно; и

б) χ^2 – тест од табела за контингенција и коефициент на контингенција.

3. Интерпретација на резултатите;

4. Компаративна анализа.

а) За анализа на резултатите, најпрвин се пресметува нивото на комуникација на менаџерите и вработените и се прикажува табеларно. Нивото на комуникација се одредува според средна оценка (аритметичка средина) на сите 7 искази. Атрибутивно, оцените се одредени според следнава скала:

Скала на оценување:

1 – воопшто;

2 – недоволно;

3 – делумно;

4 – многу добро;

5 – одлично.

Пример:

Искази	Доделени оценки
Исказ 1	2
Исказ 2	3
Исказ 3	4
Исказ 4	3
Исказ 5	4
Исказ 6	3
Исказ 7	5
Вкупно	24
Средна оцена	$24/7 = 3,43$

Според добиената средна оценка, се одредува нивото на комуникација на менаџерите или вработените, на следниов начин:

Средна оценка/ Average grade	Ниво на комуникација/ Communication level
1.00 - 2.50	Ниско/Low
2.51 - 4.00	Средно/Medium
4.00 - 5.00	Високо/High

Од табелата може да се забележи дека кај менаџерите или вработените кои воопшто или недоволно ги применуваат комуникациските вештини или односи, постои ниско ниво на комуникација. Оние менаџери или вработени коишто делумно, движејќи се кон многу добро ги применуваат имаат средно ниво на комуникација. Додека, пак, онаму каде што преку оценувањето се утврдило дека менаџерите или вработените многу добро или одлично ги практикуваат комуникациските вештини и односи, велиме дека имаат високо ниво на комуникација.

Од дадениот пример, се заклучува дека односниот менаџер или вработен има средно ниво на комуникација.

б) За утврдување на зависноста меѓу нивото на комуникација и одделно со мотивацијата, лидерството, организациската култура, задоволството од работа, конфликти, работна атмосфера, етичко организациско однесување се користи χ^2 – *тест*, кој се пресметува од *табелата на контингенција*. Се врши пресметка на податоците преку овој тест, познат и како Pearson-ов χ^2 -тест, непараметарски тест кој се заснова на разликите помеѓу емпириските фреквенции на модалитетите во примерокот и теоретските (очекуваните) фреквенции на тие модалитети аналогно на нивниот претпоставен распоред.¹³¹

Со поставената хипотеза треба да се специфицира очекуваниот распоред, а тестот треба да покаже дали емпирискиот распоред на примерокот значајно се разликува од хипотетичкиот.

По дефиниција, χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните фреквенции, кој е ставен во однос на очекуваните фреквенции. Се пресметува според следнава формула:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}, \text{ каде што}$$

O_i = забележана фреквенција, добиена преку истражување;

E_i = очекувана (теоретска) фреквенција при дадена хипотеза (се добива кога сумата на редот се множи со сумата на колоната и добиениот резултат се дели со вкупната сума на фреквенции);

¹³¹ Ристески. С. и Тевдовски. Д. (2009). *Статистика за бизнис и економија – Трето издание*. Економски факултет - Скопје

Таблиците на гранични вредности на χ^2 -тест се конструираат при соодветни степени на слобода и праг на значајност (p), односно веројатност. Степените на слобода се пресметуваат по формулата $n = (k-1)(r-1)$, каде k е број на колони, а r број на редови.

Толкувањето на добиената вредност за χ^2 зависи од тоа дали истата е поголема или помала од граничната вредност во таблицата. Односно, доколку добиената вредност на χ^2 е поголема од табличната вредност, тогаш може да се констатира дека постои значајност, односно постои значајна разлика (отстапување) во исказите од теоретско пресметаните. Додека, пак, доколку χ^2 -вредноста е помала од табличната, тогаш не постои значајност во пресметките на испитуваните искази.

За да ги анализираме категориските податоци (комуникациски вештини/односи и влијание врз работењето), односно да ги испитаме врските помеѓу нив, променливите податоци ги организираме во табели, т.н. табели на контингенција. Во секоја ќелија во табелата го впишуваме бројот на набљудуваните индивидуи кои спаѓаат во дадената категорија од едната и другата променлива.

Во насока на продлабочено испитување на поврзаноста на испитуваните појави, користиме и *коефициент на контингенција* (C), кој се користи за мерење на интензитетот на зависноста на набљудуваните варијабли. Се пресметува според формулата:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}, \text{ каде што}$$

χ^2 = пресметана вредност за χ^2 ;

n = вкупен број на фреквенции.

Колку поголеми вредности има C , толку поголем е интензитетот на зависноста на набљудуваните варијабли. Притоа, $0 < C < 1$.

4.3. Резултати од истражувањето

Резултатите од истражувањето се прикажани одделно за менаџер – вработен, вработен – вработен и вработен – менаџер, со цел откривање какво е нивото на комуникација на секоја од овие релации. Притоа, се поаѓа од табеларно презентирање на нивото на комуникација, односно се открива застапеноста на ниско, средно или високо ниво на комуникација кај менаџерите и вработените.

Потоа, се користи χ^2 – тест и коефициент на контингенција за да се утврди дали и колкава зависност постои помеѓу нивото на комуникација и извршувањето на работните задачи во организацијата кое се испитува преку мотивацијата, лидерството, организациската култура, управувањето со конфликти, задоволството од работата, работната атмосфера и етичкото однесување.

За релациите менаџер – вработен и вработен – вработен одговараа вработените, а за релацијата вработен – менаџер, одговараа менаџерите.

4.3.1. Табеларно прикажување на нивото на комуникација

А) Резултати од комуникацијата менаџер – вработен

Нивото на комуникација на релација менаџер - вработен, односно како менаџерите комуницираат со своите вработени, се испитуваше преку 150 анкетни прашалници кои им беа распределени на вработените. Врз основа на своето искуство тие даваа оценки од 1 до 5 на поставените искази. По добиените средни оценки од страна на вработените, на начин објаснет погоре, беа одредени нивоата на кои одделни менаџери комуницираат со своите вработени. Процентот е прикажан во следнава табела:

Табела 4.2. Процент на ниско, средно и високо ниво на комуникација менаџер – вработен

Table 4.2. Percentage of low, medium and high level of manager – employee communication

Ниво на комуникација/ Communication level	f	%
Ниско/Low	47	31,3
Средно/Medium	50	33,3
Високо/High	53	35,4
ВКУПНО/TOTAL	150	100

Од табелата може да се воочи дека најмногу испитаници – 53 или 35,4% одговориле дека нивниот менаџер комуницира на високо ниво, односно дека поседува многу добри или одлични комуникациски вештини и дека постојат многу добри или одлични комуникациски односи меѓу менаџерот и вработените. Сепак, разликата меѓу одделните нивоа е многу мала. Така, дека менаџерот комуницира на ниско ниво (воопшто или недоволно ги практикува комуникациските вештини) одговориле 47 вработени или 31%, а за средно ниво (делумно ги практикува комуникациските вештини и воспоставува само добри кон многу добри комуникациски односи) одговориле 50 испитаници или 33,3%. Со оглед на фактот дека дури 64,6% од менаџерите комуницираат на ниско или средно ниво, според одговорите на вработените се заклучува дека околу 2/3 од менаџерите во македонските организации не го достигнуваат посакуваното ниво на комуникација со нивните вработени. Притоа, се претпоставува дека оној процент е многу повисок, ако се земе предвид дека некои од одговорите не се доволно објективни. Како и да е, овој податок остава простор да се даваат насоки за подобрување на комуникацијата на релација менаџер – вработен.

За да се анализираат посебно исказите и да се одреди кои комуникациски вештини или односи најдобро или најлошо се практикуваат и воспоставуваат во организациите од страна на менаџерите и врз основа на тоа најмногу да се посвети внимание на истите, извршени се пресметки за секој одделен исказ во секое ниво на комуникација. Овде, исто така, од оцените на сите испитани вработени се доби средна оцена за секој исказ посебно.

Започнуваме од ниското ниво на комуникација. Најпрво од анкетните прашалници се одредува колку испитаници за секој исказ дале оцена од 1 до 5 соодветно. Добиениот број се множи со оцената, а потоа за секој исказ се добива збир, со собирање на резултатите од секоја оцена. На крај, збирот се

дели со 47, односно со вкупниот број на испитаници кои оцениле дека нивниот менаџер има ниско ниво на комуникација, односно воопшто или недоволно ги применува комуникациските вештини и воспоставува комуникациски односи. Процесот на пресметка попрегледно е прикажан во следнава табела:

Искази/Statements	Број на испитаници/ Number of respondents					Збир/Sum	Средна оцена/ Average grade
	1	2	3	4	5		
	1	2	3	4	5	X	X/47
Поставува јасни барања при работењето, односно практикува разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	15	14	8	6	4		
Број на испитаници x оцена	15	28	24	24	20	111	2,36
Отворено ги споделува информациите со координирање на поединците во кохерентен тим.	17	21	6	3	0		
Број на испитаници x оцена	17	42	18	12	0	89	1,89
Отворен е за нови и идеи различни од неговите, со почитување на заедничките организациски вредности.	24	18	5	0	0		
Број на испитаници x оцена	24	36	15	0	0	75	1,59
Активно слуша и им помага на вработените во разрешување на проблемите при работењето.	24	16	6	1	0		
Број на испитаници x оцена	24	32	18	4	0	78	1,65
Бара и вешто одговара на повратните информации од вработените.	23	19	4	1	0		
Број на испитаници x оцена	23	38	12	4	0	77	1,63
Пристапува кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	19	15	10	2	1		
Број на испитаници x оцена	19	30	30	8	5	92	1,95
Негува фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.	25	20	0	2	0		
Број на испитаници x оцена	25	40	0	8	0	73	1,55

* Бидејќи со оваа табела го прикажавме процесот на пресметки, истиот ќе ги изоставиме за следните нивоа, а ќе ги прикажеме само конечните резултати и нивниот редослед.

Во продолжение следува табелата со редоследот на исказите според средната оцена за ниското ниво на комуникација менаџер – вработен.

Табела 4.3. Ниско ниво на комуникација менаџер – вработен
Table 4.3. Low level manager – employee communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Поставува јасни барања при работењето, односно практикува разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	2,36
2.	Пристапува кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	1,95
3.	Отворено ги споделува информациите со координирање на поединците во кохерентен тим.	1,85
4.	Активно слуша и им помага на вработените во разрешување на проблемите при работењето.	1,65
5.	Бара и вешто одговара на повратните информации од вработените.	1,63
6.	Отворен е за нови и идеи различни од неговите, со почитување на заедничките организациски вредности.	1,59
7.	Негува фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.	1,55

Според вработените, на прва позиција од комуникациските вештини и односи кај менаџерите кои комуницираат на ниско ниво е поставувањето јасни барања, односно разбирлива комуникација со едноставни и концизни пораки. Самата средна оцена (2,36) говори дека оваа комуникациска вештина е на ниво приближно на средното ниво на комуникација. Оваа вештина е најдобро оценета од вработените веројатно поради тоа што менаџерите на ниско ниво на комуникација единствено им даваат наредби на своите вработени, без притоа да го слушнат нивното мислење. Меѓутоа, овде е важно колку се тие јасни, прецизни и разбирливи за вработените.

За тоа дека менаџерите на ниско ниво на комуникација не практикуваат проверка дали поставените барања се правилно разбрани од вработените, може да се забележи од ниската средна оцена 1,63. Според одговорите на вработените, може да се заклучи дека менаџерите недоволно бараат повратни информации за проверување дали информациите во вид на наредба се правилно и добро сфатени од оние на кои им се наменети. Ова покажува дека без разлика што менаџерите на ова ниво поставуваат јасни барања, без проверување дали истите навистина се правилно разбрани, постои веројатност за неизвршување на работата на правилен начин.

Многу ниски оценки вработените даваат и кај прифаќањето на идеи од вработените и негувањето на фер и праведен однос и еднакво почитување на

сите. Може да се поврзе дека менаџерите кои само даваат наредби да се изврши одредена работа одбиваат да прифатат туѓи идеи, сугестии и предлози како може истата да се изврши на друг, можеби подобар и поефективен начин. Тие менаџери кои се на ниско ниво на комуникација не се отворени активно да ги сослушаат вработените и да прифатат нивни идеи.

Според добиените резултати, со средна оценка 1,55, можеме да забележиме дека она на што вработените најмногу им забележуваат на своите менаџери е дека не практикуваат праведен однос кон сите вработени и не покажуваат почит кон нив. Ова е во негативна смисла на познатиот Hawthorne-ов ефект, со кој е утврдено дека вработените кои знаат дека менаџерите им обрнуваат внимание и почит при работењето, покажуваат подобри резултати и се повеќе мотивирани поквалитетно да ја извршат поставената задача.

Притоа, може да се забележи дека има доста голема разлика помеѓу средната оцена што ја добил најдобриот исказ и тој кој е најнегативно оценет од вработените. Во контекст на ова, треба да се потенцира дека вработените посочуваат дека давањето јасни барања е изразена активност која ја практикуваат менаџерите, за разлика од праведниот однос кон сите вработени.

После ниското, го разгледуваме средното ниво на комуникација на менаџерите со вработените.

Табела 4.4. Средно ниво на комуникација менаџер – вработен
Table 4.4. Medium level manager – employee communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оцена/ Average grade
1.	Поставува јасни барања при работењето, односно практикува разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	3,38
2.	Бара и вешто одговара на повратните информации од вработените.	3,30
3.	Пристапува кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	3,28
4.	Активно слуша и им помага на вработените во разрешување на проблемите при работењето.	3,26
5.	Отворен е за нови и идеи различни од неговите, со почитување на заедничките организациски вредности.	3,18
6.	Негува фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.	3,04
7.	Отворено ги споделува информациите со координирање на поединците во кохерентен тим.	3,02

Од табелата може да се забележи дека нема многу изразена разлика помеѓу комуникациските вештини и односи кои се испитуваат. Тоа значи дека споменатите вештини и односи се практикуваат на приближно еднакво ниво кај менаџерите кои комуницираат на средно ниво со своите вработени.

Како и да е, како и кај менаџерите на ниско ниво, така и кај менаџерите на средно ниво на комуникација вработените оценуваат дека поставувањето јасни барања или разбирливата комуникација најдобро се практикува како вештина, со средна оцена од 3,38. Овде треба да се забележи дека менаџерите се подобри во однос на барањето повратни информации од вработените. Ова е многу важно, поради тоа што на вработените им требаат пораки кои се правилно разбрани и според кои можат да работат. Токму на оваа вештина се должи и повисокото ниво на комуникација за менаџерите, така што веднаш се забележува дека повратните информации го подобруваат квалитетот на комуникација во организациите.

Меѓутоа, повторно се забележува дека вработените сметаат дека само делумно се негува фер и праведен однос, како и почит од страна на менаџерите. Исто така, на ова ниво е воочливо дека менаџерите слабо ги споделуваат информациите со сите вработени, така што оваа вештина добива средна оцена 3,02.

Очигледно е дека вработените сакаат нивните менаџерите да имаат еднаков однос спрема сите вработени и со сите отворено да ги споделуваат информациите. Кога истите не се практикуваат, вработените сметаат дека нивото на комуникација не е доволно добро.

За да анализираме поради кои вештини или односи вработените сметаат дека нивните менаџери имаат високо ниво на комуникација, ја конструираме следнава табела:

Табела 4.5. Високо ниво на комуникација менаџер – вработен
Table 4.5. High level manager – employee communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Пристапува кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	4,47
2.	Негува фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.	4,35
3.	Поставува јасни барања при работењето, односно практикува разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	4,41
4.	Активно слуша и им помага на вработените во разрешување на проблемите при работењето.	4,39
5.	Бара и вешто одговара на повратните информации од вработените.	4,30
6.	Отворен е за нови и идеи различни од неговите, со почитување на заедничките организациски вредности.	4,30
7.	Отворено ги споделува информациите со координирање на поединците во кохерентен тим.	3,88

Веднаш може да се забележи дека она што во комуникацијата со своите менаџери најмногу го ценат вработените се позитивните и пријателски комуникациски односи. Кај менаџерите коишто комуницираат на високо ниво, вработените дале средна оцена 4,47. Во оваа насока (средна оцена 4,35) се движи и негувањето фер и праведни односи со сите вработени.

Поради високите средни оценки добиени со истражувањето, кои сепак не се одлични, односно не се 5, се заклучува дека вработените своите менаџери ги сместуваат во групата на комуникација на високо ниво најмногу поради воспоставување пријателски, фер и праведни комуникациски односи. Очигледно, многу важно за вработените е во комуникацијата да се негуваат вакви односи, со што добиваат слобода во изразувањето и поефективно ги пренесуваат и примаат информациите кои се наменети за нив.

Од друга страна, пак, отвореното споделување на информациите повторно добива најниска средна оцена – 3,88. Во групата со најниски средни оценки се наоѓа и прифаќањето нови идеи и барањето и одговарањето на повратните информации. Ова покажува дека, според оцените на вработените, тие веројатно чувствуваат недоверба или несигурност од страна на менаџерите во нивните способности, прво поради тоа што не ги споделуваат информациите што се важни со нив, а второ и поради тоа што не ги слушаат и прифаќаат сугестиите од вработените како нови идеи поврзани со

функционирањето на организациите. Значи, иако се на високо ниво на комуникација, потребно е менаџерите да развијат стабилни, отворени и врски на доверба со своите вработени, да ги слушнат нивните идеи и мислења кои во голем дел од случаите можат многу да и помогнат на организацијата.

Со цел да се анализираат резултатите од сите анкетирани вработени во однос на комуникацијата со нивните менаџери, без разлика на кое ниво на комуникација се наоѓаат, изработена е табела во која се сумирани добиените коефициенти по одделни искази за сите нивоа на комуникација.

Табела 4.6. Сумирани резултати од комуникацијата менаџер – вработен
Table 4.6. Summarized results of manager – employee communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Поставува јасни барања при работењето, односно практикува разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	3,42
2.	Пристапува кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	3,25
3.	Активно слуша и им помага на вработените во разрешување на проблемите при работењето.	3,16
4.	Бара и вешто одговара на повратните информации од вработените.	3,13
5.	Отворен е за нови и идеи различни од неговите, со почитување на заедничките организациски вредности.	3,08
6.	Негува фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.	3,06
7.	Отворено ги споделува информациите со координирање на поединците во кохерентен тим.	2,95

Поставувањето јасни барања, односно практикувањето разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки од страна на вработените е оценето како вештина која најдобро ја практикуваат менаџерите, без оглед на кое ниво се наоѓаат, меѓутоа гледано генерално, добива само средна оцена.

На второто место се наоѓаат позитивните и пријателски комуникациски односи, а веднаш потоа е активното слушање и помагање при разрешување на проблемите. Добро е што менаџерите на своите работни места барем делумно остваруваат пријателски однос со своите вработени. Тоа на вработените им овозможува послободен пристап во пренесувањето информации. Исто така, ова значи дека менаџерите преферираат позитивна комуникација, а тоа креира

средина во која има позитивна работна атмосфера во која полесно се извршуваат работните задачи и се зголемува задоволството при работењето.

На средината на скалата се наоѓа активното слушање и разрешувањето конфликти на работното место, со средна оцена 3,16, а со 3,13 е барањето и одговарањето на повратните информации. Ова води кон заклучок дека менаџерите недоволно ја користат комуникацијата во разрешувањето на проблемите кои се појавуваат кај вработените во врска со меѓучовечките интеракции или, пак, во однос на работењето. Исто така, само делумно бараат и одговараат на повратни информации. Повторно потенцираме дека повратните информации се клучна контрола за успехот на процесот на комуникација и поради тоа потребно е многу да се обрне внимание на оваа комуникациска вештина.

Како најслабо рангирани вештини и односи на менаџерите според оценувањето од вработените се прифаќањето на нивните идеи со почитување на заедничките организациски вредности, фер и праведен однос кон сите вработени и отвореното споделување на информации со вработените како тимски играчи. Ова значи дека во македонските организации нема доволно квалитетно лидерство и не постои силно воспоставена организациска култура, што може да се заклучи според слабата координација и организација на вработените како тимски играчи и ниските организациски вредности кои, доколку постојат, недоволно се почитуваат. Исто така, не постои праведен однос на менаџерите кон сите вработени. Очигледно е дека одредени вработени се фаворизираат по одредени прашања за сметка на останатите вработени. Ова многу лесно креира незадоволство кај вработените и ги демотивира во исполнување на обврските.

Сите средни оценки се наоѓаат на средина на скалата од 1 до 5, што значи дека комуникациските вештини и односи се на некое просечно, средно ниво кај менаџерите во македонските организации.

Од извршената анализа на сите искази поодделно, може да се дојде до заклучок дека менаџерите во македонските организации подобро практикуваат комуникација во давањето насоки и поставувањето барања. Од друга страна, пак, многу слабо еднакво ги третираат сите вработени и отворено ги споделуваат информациите со сите нив.

Б) Резултати од комуникацијата вработен – вработен

Нивото на комуникација на релација вработен – вработен или како вработените комуницираат со своите соработници се испитуваше преку истите 150 анкетни прашалници кои им беа распределени на вработените, со посебни искази за оваа намена. Врз основа на своето работно искуство повторно даваа оценки на поставените искази од 1 до 5. По пресметаните средни оценки, беа добиени нивоата на кои вработените комуницираат со своите соработници. Процентот е прикажан во следнава табела:

Табела 4.7. Процент на ниско, средно и високо ниво на комуникација вработен – вработен

Table 4.7. Percentage of low, medium and high level of employee – employee communication

Ниво на комуникација/ Communication level	f	%
Ниско/Low	20	13,3
Средно/Medium	75	50,0
Високо/High	55	36,7
ВКУПНО/TOTAL	150	100

Од табелата може да се воочи дека најмногу испитаници – 75 или 50% одговориле дека нивните соработници се на средно ниво во комуникација со нив. Вкупно 55 или 36,7% од анкетираниите ги карактеризирале своите соработници со високо ниво на комуникација. Додека, пак, само 13,3%, односно 20 испитаници сметаат дека нивните соработници имаат ниско ниво на комуникација. Ако ги собереме резултатите од оние кои се на ниско или средно ниво на комуникација, се добива резултат кој покажува дека 63,3% од вработените во македонските организации немаат доволно добри комуникациски односи со своите соработници. Секако, оние што се наоѓаат во групата на високо ниво на комуникација не значи дека сите комуникациски вештини и односи ги практикуваат на многу високо ниво. Во таа насока, а со цел да ги анализираме поодделно средните оценки за сите искази во секое ниво, се изработуваат посебни табели во кои се прикажани пресметките.

Табела 4.8. Ниско ниво на комуникација вработен – вработен
Table 4.8. Low level employee – employee communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Отворено ги споделуваат информациите и се координираат во кохерентен тим.	1,90
2.	Практикуваат разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	1,85
3.	Активно слушаат и им помагаат на соработниците во разрешување на проблемите при работењето.	1,75
4.	Негуваат фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.	1,65
5.	Бараат и вешто одговараат на повратните информации од соработниците.	1,60
5.	Пристапуваат кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	1,60
6.	Отворени се за нови и идеи различни од нивните, со почитување на заедничките организациски вредности.	1,55

Иако не постои изразена разлика од една до друга средна оцена на одделни искази, сепак има редослед на вештини и односи кои подобро или полошо се практикуваат во организациите меѓу вработените. Така, со средна оцена 1,90, отвореното споделување информации кога се работи тимски е најдобра вештина меѓу вработените на ниско ниво на комуникација. Понатаму следува разбирливата комуникација, со едноставни и концизни пораки, а активното слушање и помагање во разрешувањето на проблемите при работењето доаѓа на трето место. Ова е сосема солидно, ако се земе предвид дека се работи за ниско ниво на комуникација. Нагласувајќи дека се работи за ниско ниво на комуникација меѓу вработените, ова сепак може да придонесе да се развие соработката и тимскиот дух кај вработените, преку изразена поддршка и помош при снаоѓање со конфликтни ситуации на работното место.

Меѓутоа, од друга страна, пак, вработените не покажуваат позитивни и пријателски комуникациски односи, поради ниската средна оцена 1,60, иста како и за барањето и одговарањето на повратните информации. Ова значи дека вработените на ниско ниво на комуникација покажуваат само чиста професионална помош во надминување на проблемите, без притоа пријателски да навлезат во истите.

Овде се забележува дека вработените потешко прифаќаат идеи од соработниците, односно работата ја вршат по своја или сугестија на

менаџерите, од кои мора да примаат упатства за работата. Ова покажува и дека комуникацијата меѓу вработените не придонесува кон ширење на организациските вредности, кои не се почитуваат доволно.

За да видиме како се практикуваат комуникациските вештини и односи на средно ниво на комуникација меѓу вработените, изготвена е следнава табела:

Табела 4.9. Средно ниво на комуникација вработен – вработен
Table 4.9. Medium level employee – employee communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Пристапуваат кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	3,80
2.	Негуваат фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.	3,74
3.	Активно слушаат и им помагаат на соработниците во разрешување на проблемите при работењето.	3,36
4.	Практикуваат разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	3,21
4.	Отворено ги споделуваат информациите и се координираат во кохерентен тим.	3,21
5.	Бараат и вешто одговараат на повратните информации од соработниците.	3,20
6.	Отворени се за нови и идеи различни од нивните, со почитување на заедничките организациски вредности.	3,09

Овде, за разлика од вработените на ниско ниво, позитивните и пријателски односи се на прво место, со средна оцена 3,80, а веднаш потоа со 3,74 следи негувањето фер и праведен однос и взаемно почитување на вработените едни со други. Со средна оцена 3,36 на трето место е активното слушање и помагање на соработниците во разрешување на конфликтите. Имајќи го предвид ова, може да се заклучи дека, овде поизразени се пријателски, фер и праведни односи меѓу вработените, за разлика од вработените кои комуницираат на ниско ниво, со тоа што истите се проследени и со меѓусебно помагање и заедничко соочување со проблемите. Притоа, при комуникацијата практикуваат разбирливи, јасни, едноставни и концизни пораки. Ова треба да се земе како најдобра практика од оние вработени кои се наоѓаат на средно ниво. Воочувајќи ги средните оценки, заклучуваме дека има уште многу додека овие вештини и односи преминат во одлична комуникација.

Како што може да се забележи од табелата, на последно место повторно се наоѓаат организациските вредности, со прифаќањето на нови и различни идеи. Вработените, очигледно, не прифаќаат совети од своите соработници и не се отворени за идеите кои доаѓаат од нивна страна.

Во продолжение ги разгледуваме средните оценки на вработените кои според нивните соработници имаат високо ниво на комуникација.

Табела 4.10. Високо ниво на комуникација вработен – вработен
Table 4.10. High level employee – employee communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Пристапуваат кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	4,62
2.	Активно слушаат и им помагаат на соработниците во разрешување на проблемите при работењето.	4,47
3.	Негуваат фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.	4,45
4.	Практикуваат разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	4,30
5.	Бараат и вешто одговараат на повратните информации од соработниците.	4,29
6.	Отворени се за нови и идеи различни од нивните, со почитување на заедничките организациски вредности.	4,14
7.	Отворено ги споделуваат информациите и се координираат во кохерентен тим.	3,89

Многу е важно да се забележи високата средна оцена 4,62 за позитивните и пријателски односи кај вработените кои имаат високо ниво на комуникациски вештини и односи со останатите вработени. Ова покажува дека вработените кои истакнуваат дека нивните соработници имаат високо ниво на комуникација најголем дел од тоа издвојуваат токму на пријателските односи. Секако, многу полесно се работи и остварува во позитивна работна атмосфера, со пријателски расположени соработници. Исто така, забележливи се и повисоките средни оценки за помагање во разрешувањето на конфликтите, како и праведните односи меѓу вработените, 4,47 и 4,45 соодветно.

Сепак, иако на високо ниво, треба да се потенцира фактот дека овде отвореното споделување на информациите и прифаќањето нови, различни идеи имаат најслаби средни оценки. Од ова може да се заклучи дека вработените се изјаснуваат дека многу послабо се прифаќаат идеи од соработниците, притоа недоволно се пренесуваат и споделуваат

организациските вредности низ процесот на комуникација. Исто така, со многу слаба оцена за ова ниво – 3,89 се заклучува дека вработените немаат волја за отворено и слободно да ги пренесуваат информациите, односно истите се прикриваат и со тоа вработените не функционираат како тим.

За да видиме како вработените се однесуваат во комуникациските односи меѓусебно на едно генерално ниво, во продолжение ја претставуваме следнава табела:

Табела 4.11. Сумирани резултати од комуникацијата вработен – вработен
Table 4.11. Summarized results of employee – employee communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оцена/ Average grade
1.	Пристапуваат кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	3,80
2.	Негуваат фер и праведни односи и взаемно почитување со сите вработени.	3,72
3.	Активно слушаат и им помагаат на соработниците во разрешување на проблемите при работењето.	3,55
4.	Бараат и вешто одговараат на повратните информации од соработниците.	3,45
5.	Практикуваат разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	3,45
6.	Отворено ги споделуваат информациите и се координираат во кохерентен тим.	3,43
7.	Отворени се за нови и идеи различни од нивните, со почитување на заедничките организациски вредности.	3,18

Сумирани, резултатите од анкетираниите вработени покажуваат дека вработените во македонските организации во просек комуницираат на некое средно ниво, како што може да се забележи и од учеството на средното ниво со 50% во вкупниот број на вработени, како и од прикажаните искази поодделно.

Според одговорите, кај вработените најмногу се изразени пријателските односи. Во комуникацијата со своите соработници на работното место вработените истакнуваат дека најважни им се комуникациските односи кои се воспоставуваат, со тоа што во позитивна работна атмосфера подобро се извршуваат работните активности. Тие релативно добро си помагаат едни на други во соочување со конфликтите и практикуваат праведен однос меѓу сите вработени.

Меѓутоа, резултатите покажуваат дека генерално сите вработени послабо споделуваат информации со своите соработници и послабо се координираат во тим, односно не постои доволно добра соработка. Исто така, кај вработените постои ограниченост околу прифаќањето на идеите од соработниците. Ова неприфаќање може понекогаш да доведе до пропуштање на добри идеи и сугестии, кои ако добро се анализираат можат да доведат до поквалитетно работење.

В) Резултати од комуникацијата вработени – менаџер

Нивото на комуникација на релација вработени – менаџер или како вработените комуницираат со своите менаџери се испитуваше преку 50 посебни анкетни прашалници кои им беа распределени на менаџерите. Менаџерите ги оценуваа комуникациските вештини и односи на своите вработени, односно се оценуваше комуникација од долу нагоре. Исто како и вработените, и менаџерите даваа оценки на поставените искази од 1 до 5. Притоа, се оценуваа истите комуникациски вештини и односи што им беа доделени и на вработените.

По добивањето на средните оценки, беа одредени нивоата на кои вработените комуницираат со своите менаџери, одредени според самите менаџери. Процентот за секое ниво на комуникација е прикажан во следнава табела:

Табела 4.12. Процент на ниско, средно и високо ниво на комуникација вработен – менаџер

Table 4.12. Percentage of low, medium and high level of employee – manager communication

Ниво на комуникација/ Communication level	f	%
Ниско/Low	4	8,0
Средно/Medium	22	44,0
Високо/High	24	48,0
ВКУПНО/TOTAL	50	100

Од табелата може да се воочи дека најмногу испитаници – 24 или 48% одговориле дека нивните вработени практикуваат високо ниво во комуникација со нив. Вкупно 22 или 44% од менаџерите ги карактеризирале своите вработени со средно ниво на комуникација. Додека, пак, само 8% или 4 менаџери сметаат дека нивните вработени имаат ниско ниво на комуникација.

Ако ги сумираме резултатите на оние кои се на ниско и средно ниво на комуникација, се добива резултат кој покажува дека 52% од вработените немаат доволно добра комуникација со своите претпоставени. Високите 48% од вработените кои комуницираат на високо ниво се претпоставува дека се резултат на тоа што вработените секогаш многу повеќе посветуваат внимание на комуникацијата со своите претпоставени отколку со своите соработници. Делумно, овој резултат претпоставуваме дека се должи и на сликата што менаџерите сакаат да ја дадат за својата организација пред надворешната јавност, знаејќи дека квалитетот на комуникациските односи коишто се воспоставени во неа всушност претставуваат одраз на културата и работната атмосфера во организацијата.

За да се одреди кои комуникациски вештини или односи најдобро или најлошо се практикуваат во организациите во односот вработени – менаџер, односно каква е комуникацијата од долу нагоре, добиени се средни оценки за секој исказ.

Во продолжение следува табеларно прикажување на резултатите посебно за секое ниво, како и сумирани резултати на крајот.

Табела 4.13. Ниско ниво на комуникација вработени – менаџер

Table 4.13. Low level employees – manager communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Отворени се за нови и идеи различни од нивните, со почитување на заедничките организациски вредности.	2,25
2.	Активно слушаат и помагаат во разрешувањето на проблемите при работењето.	2,00
2.	Практикуваат разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	2,00
2.	Негуваат фер и праведни односи и взаемно почитување.	2,00
3.	Пристапуваат кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	1,75
3.	Бараат и вешто одговараат на повратните информации.	1,75
3.	Отворено ги споделуваат информациите.	1,75

Иако добивме резултат дека само 4 од вкупно испитаните 50 менаџери велат дека нивните вработени комуницираат на ниско ниво, сепак и ова дава одредена слика за тоа кои од истражуваните комуникациски односи и вештини подобро или полошо се практикуваат од страна на вработените на ниско ниво на комуникација.

Така, како најдобро оценета вештина е прифаќањето на новите и идеите кои се различни од нивните, со средна оцена 2,25. Овој резултат сосема е очекуван, ако се земе предвид фактот дека на ниско ниво на комуникација вработените многу лесно ги прифаќаат идеите, сугестиите и наредбите кои доаѓаат од страна на менаџерите, без притоа да се изборат за своите идеи, доколку ги имаат. Исто така, од страна на менаџерите активното слушање на вработените е оценето како добра комуникациска вештина на ова ниво, што се совпаѓа со прифаќањето на идеите од менаџерите. Сепак, претпоставуваме дека оваа вештина се сведува само на слушање, отколку на активно партиципирање во пренесувањето и примањето на информациите што доаѓаат од нивните менаџери.

Од друга страна, менаџерите оценуваат дека на ниско ниво на комуникација вработените не даваат и не бараат повратни информации, а притоа не постои пријателски однос на релација менаџер – вработени. Ова веројатно претставува и причина за споделувањето на информациите, за кое менаџерите сметаат дека е слабо, со средна оцена на ова ниво од само 1,75.

Овие резултати доволно говорат за фактот дека и самите менаџери не охрабруваат прикривање на информациите или негативни меѓучовечки односи, поради што сметаат дека оние вработени кои ги поседуваат ваквите карактеристики спаѓаат во групата на комуникатори на ниско ниво.

Во продолжение ќе ги разгледаме комуникациските вештини и односи одделно на вработените кои според нивните менаџери се оценети дека имаат средно ниво на комуникација.

Табела 4.14. Средно ниво на комуникација вработени – менаџер

Table 4.14. Medium level employees – manager communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Отворено ги споделуваат информациите.	3,40
2.	Негуваат фер и праведни односи и взаемно почитување.	3,36
3.	Пристапуваат кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	3,27
4.	Активно слушаат и помагаат во разрешувањето на проблемите при работењето.	3,13
4.	Практикуваат разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	3,13
5.	Отворени се за нови и идеи различни од нивните, со почитување на заедничките организациски вредности.	2,68
6.	Бараат и вешто одговараат на повратните информации.	2,59

Кај вработените на средно ниво на комуникација се забележува поизразена разлика помеѓу дадените искази. Притоа, овде отвореното споделување на информациите се наоѓа на прво место, а веднаш потоа се праведните односи со взаемно почитување и позитивни и пријателски односи. Може повторно да се потврди дека кога постојат позитивни комуникациски односи помеѓу вработените и менаџерите, вработените полесно ги споделуваат информациите и влегуваат во интеракција со своите претпоставени.

Спротивно на ова, кај ова ниво на комуникација отвореното прифаќање на идеите кои менаџерите им ги пренесуваат на своите вработени е една од најслабо оценетите вештини, со средна оцена 2,68. Слична средна оцена 2,59 добива барањето и одговарањето на повратните информации и се наоѓа на последното место во ова ниво, што значи дека на ова ниво има веројатност некои од пораките кои се пренесуваат да не се разберат добро.

Од ова произлегува дека менаџерите охрабруваат разбирлива комуникација, со фер, праведни и пријателски односи меѓу нив и нивните вработени. Меѓутоа, тие секако сакаат вработени кои без разлика на тоа активно ќе ги слушаат и прифаќаат нивните идеи и упатства за извршување на работните задачи. Доколку тоа не се практикува, менаџерите сметаат дека не постои доволно добро ниво на комуникација кај нивните вработени.

Табела 4.15. Високо ниво на комуникација вработени – менаџер

Table 4.15. High level employees – manager communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Активно слушаат и помагаат во разрешувањето на проблемите при работењето.	4,58
1.	Пристапуваат кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	4,58
2.	Негуваат фер и праведни односи и взаемно почитување.	4,50
3.	Бараат и вешто одговараат на повратните информации.	4,45
4.	Отворено ги споделуваат информациите со координирање на поединците во кохерентен тим.	4,25
5.	Практикуваат разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	4,12
6.	Отворени се за нови и идеи различни од нивните, со почитување на заедничките организациски вредности.	3,83

Она што претходно го утврдивме преку резултатите добиени од вработените кои се наоѓаат на средното ниво на комуникација, се потврдува и со одговорите на менаџерите кои оценуваат дека вработените комуницираат со нив на високо ниво. Така, може да се забележи дека со средна оцена 4,58 активното слушање и помагање при справување со конфликтите е најдобро оценета вештина од менаџерите. Значи, кога тие одредуваат како комуницираат нивните вработени, оваа вештина е една од оние кои најмногу ги преферираат. Исто така, забележителен е еднаквиот коефициент за позитивните и пријателски односи кои вработените ги воспоставуваат со своите менаџери, а приближно еднаков имаат и праведните односи и взаемното почитување. Ова води кон заклучок дека менаџерите посакуваат пријателски односи со почитување меѓу нив и нивните вработени.

Сепак, забележително е дека прифаќањето идеи од вработените кои се нови и различни од нивните, со почитување на заедничките организациски односи, овде се наоѓа на последното место, со најслаба оцена 3,83. Претпоставуваме дека на ова ниво вработените имаат свои идеи, кои успеваат да ги презентираат на своите менаџери и да се изборат истите да бидат прифатени, што на одредени менаџери не им се допаѓа. Поточно, менаџерите сакаат тие да бидат оние кои ги даваат конкретните предлози и упатства, а не вработените.

Табела 4.16. Сумирани резултати од комуникацијата вработени – менаџер

Table 4.16. Summarized results of employees – manager communication

РБ	Комуникациски вештини и односи/ Communication skills and relations	Средна оценка/ Average grade
1.	Негуваат фер и праведни односи и взаемно почитување.	3,80
2.	Пристапуваат кон позитивни и пријателски комуникациски односи.	3,78
3.	Активно слушаат и помагаат во разрешувањето на проблемите при работењето.	3,74
4.	Бараат и вешто одговараат на повратните информации.	3,72
5.	Отворено ги споделуваат информациите.	3,68
6.	Практикуваат разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки.	3,52
7.	Отворени се за нови и идеи различни од нивните, со почитување на заедничките организациски вредности.	3,20

Со сумирање на вкупните резултати на секое ниво на комуникација за одделните искази, можат да се изведат заклучоци како менаџерите ги оценуваат вештините и односите на нивните вработени. Така, најдобро оценето е негувањето фер и праведни односи и взаемно почитување меѓу вработените и менаџерите, како и пријателскиот комуникациски однос. Ова може да се поврзе со тоа дека вработените секогаш покажуваат почит спрема своите менаџери, искрена или не, затоа што знаат дека тие односи многу влијаат на нивното работење, надградување и унапредување во организацијата. Активното слушање се надоврзува на ова, поради тоа што менаџерите имаат изразена потреба нивните вработени да ги слушаат и да ги примаат нивните упатства и наредби. Повторно треба да се потенцира дека оваа вештина најверојатно повеќе се сведува на слушање, отколку на вистинско, активно вклучување на вработените во пренесувањето на пораките.

Меѓутоа, најниска средна оцена отвореното прифаќање на идеите кои доаѓаат од менаџерите и почитувањето на заедничките организациски вредности. Исто така, овде се забележува и дека менаџерите сметаат дека нивните вработени не практикуваат разбирлива комуникација, со едноставни и концизни пораки. Ова е во негативна смисла, ако се земе предвид дека треба да се преферира и бара двонасочна комуникација, иако на релација вработен – менаџер во одредени организации оди малу потешко.

За да утврдиме дали постои согласност помеѓу ставовите на вработените и менаџерите околу тоа колку воспоставената комуникација, таква каква што моментално постои во организациите, е позитивна во однос на работењето на вработените, ги употребивме исказите од втората група кои им беа поставени на испитаниците. Така, извршивме пресметки на веќе претставениот начин со кои добивме средна оцена за секој исказ кој им беше поставен и на вработените и на менаџерите (овие искази подоцна повторно ќе ги употребиме во пресметувањето на χ^2 – вредноста). Така, конструирана е следнава табела:

Табела 4.17. Ставови на вработените и менаџерите за влијанието на комуникацијата на извршување на работните обврски на вработените

Table 4.17. Attitudes of employees and managers about the communication impact on employees' performance of work duties

Искази/Statements	Средна оцена/ Average grade	
	Вработени/ Employees	Менаџери/ Managers
Воспоставената комуникација ги инспирира и мотивира вработените за подобро извршување на работните задачи.	2,91	3,76
Вработените во организацијата се добро информирани, владее изразена интеракција и споделување на знаење меѓу сите кое ги води кон правилно и ефективно работење.	2,94	3,72
Во организацијата се чувствува јака организациска култура, односно цврсто поставени организациски вредности и норми, со цел заедничко остварување на целите.	2,88	3,74
Јасната и навремена комуникација помага во разрешување на конфликти и води кон подобри меѓучовечки односи и поквалитетно работење.	3,18	3,88
Разбирливите комуникациски односи го зголемуваат задоволството од работата и посветеноста кон организацијата и водат кон поефективно исполнување на обврските.	3,12	3,88
Во организацијата се чувствува пријатна комуникација и позитивна работна атмосфера, со што полесно и поефективно се извршуваат работните активности.	2,88	3,96
Во организацијата владеат етички вредности на доверба и посветеност, односно постои етичко организациско однесување	2,96	3,84

Од табелата јасно се забележува дека постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите. Со оглед на тоа што кај менаџерите се појавуваат повисоки коефициенти, може да се заклучи дека тие сметаат дека постои комуникација на повисоко ниво, за разлика од она што го утврдуваат вработените. Менаџерите од нивната позиција веројатно не можат да го

забележат вистинското ниво на комуникација во своите организации, односно претпоставуваат дека постои повисоко ниво од реалното.

Со тоа што утврдивме дека постои разлика во ставовите, овој дел го завршуваме. На одделните коефициенти нема да се задржуваме, важно е само да забележиме дека по одредени ставови разликата е во една оценка. Вкупното влијание на комуникацијата меѓу менаџерите и вработените и меѓу самите вработени врз нивното работење го испитуваме со користење на χ^2 – тест во продолжение.

4.3.2. χ^2 – тест и коефициент на контингенција

За откривање на зависноста меѓу нивото на комуникација, односно ефективноста на комуникацијата и извршувањето на работните задачи (преку мотивација, лидерство, организациска култура, разрешување конфликти, задоволство од работата, работна атмосфера и етичко работење) се користи χ^2 – тест.

Со оглед на фактот дека во ова истражување фреквенциите се распоредени во 3 колони и 5 реда, има 8 степени на слобода $((3-1) (5-1) = 8)$. За потребите на истражувањето како праг на значајност ќе се користи ниво на веројатност $p=0,05$ или 5%¹³². Табличната вредност на χ^2 при 8 степени на слобода, $n=8$ и праг на значајност $p=0,05$, изнесува 15,507 ($\chi^2_{0,05} = 15,507$).

А) Резултати од комуникацијата менаџер – вработен

Секоја варијабла која влијае на работењето и извршувањето на работните задачи од страна на вработените се испитува одделно.

1. Имајќи ја предвид посебната хипотеза дека ефективната организациска комуникација ја зголемува мотивацијата на членовите на организациите, го поставуваме прашањето:

- Дали нивото на комуникација на менаџерот влијае на мотивацијата на вработените за подобро извршување на работите?

¹³² Најчесто како праг на значајност се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$.

Врз основа на оцените на вработените на првата група искази – комуникациски вештини и односи, веќе одредивме на кое ниво на комуникација припаѓаат менаџерите. Да повториме, атрибутивно оцените означуваа: 1 – воопшто, 2 – недоволно, 3 – делумно, 4 – многу добро и 5 – одлично. Така, добивме дека 47 од испитаниците сметаат дека нивните менаџери имаат ниско ниво на комуникација, односно воопшто или недоволно ги практикуваат комуникациските вештини и односи, 50 испитаници сметаат дека нивните менаџери имаат средно ниво на комуникација, а 53 дека менаџерите со нив практикуваат многу добри или одлични комуникациски вештини и односи, односно постои високо ниво на комуникација.

Притоа, добивме резултати кои покажуваат дека од вкупно 47 анкетирани вработени кои оцениле дека нивниот менаџер има ниско ниво на комуникација, 12 сметаат дека воспоставената комуникација во организацијата воопшто не ги мотивира за подобро извршување на работните задачи, 21 сметаат дека недоволно ги мотивира, додека, пак, 13 се изјасниле дека делумно ги мотивира, а само 1 дека доволно добро ги мотивира ги инспирира. За разлика од нив, од 53 испитаници кои оцениле дека нивните менаџери имаат високо ниво на комуникација, најмногу – 19 сметаат дека воспоставената комуникација во организацијата е одличен мотиватор за подобро извршување на работните задачи. Врз основа на овие и дополнителни податоци, ја конструираме следнава табела:

Табела 4.18. Ниво на комуникација на менаџерот и мотивација на вработените

Table 4.18. Management communication level and employees motivation

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Воспоставената комуникација ги инспирира и мотивира вработените за подобро извршување на работните задачи.	1	12	1	0	13
	2	21	10	3	34
	3	13	28	17	58
	4	1	8	14	23
	5	0	3	19	22
Вкупно/ Total		47	50	53	150

Резултатите од табелата ни служат за пресметување на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција, по претходно утврдени формули.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
12	4,1	7,9	62,8	15,425215
21	10,7	10,3	107,1	10,048828
13	18,2	-5,2	26,8	1,472673
1	7,2	-6,2	38,5	5,3454271
0	6,9	-6,9	47,5	6,8933333
1	4,3	-3,3	11,1	2,5641026
10	11,3	-1,3	1,8	0,1568627
28	19,3	8,7	75,1	3,8850575
8	7,7	0,3	0,1	0,0144928
3	7,3	-4,3	18,8	2,5606061
0	4,6	-4,6	21,1	4,5933333
3	12,0	-9,0	81,2	6,7625009
17	20,5	-3,5	12,2	0,5954804
14	8,1	5,9	34,5	4,2447963
19	7,8	11,2	126,0	16,214157
				$\chi^2 = 80,78$

* На овој начин се врши пресметката на табличната вредност на χ^2 . Во продолжение ги преставуваме само конечно добиените резултати, исклучувајќи ја табелата за пресметки.

$$C = 0,591$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 80,78$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табличната вредност за 8 степен на слобода и праг на значајност 0,05. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни. Односно, може да се каже дека постои зависност помеѓу нивото или ефективноста на комуникацијата што менаџерите ја имаат со нивните вработени и мотивацијата што со тоа менаџерите им ја даваат на вработените за подобро извршување на поставените задачи. Всушност, колку поефективна комуникација постои, толку е поголема мотивацијата на вработените.

Притоа, резултатите говорат дека ниту еден од вработените кои оцениле дека нивниот менаџер има ниско ниво на комуникација не покажале дека

таквото ниво на комуникација целосно ги мотивира, односно не одговорило со 5 по однос на ова прашање. Додека, пак, никој од вработените кои оцениле дека нивниот менаџер има високо ниво на комуникација не одговорил дека тој воопшто не ги мотивира, односно не одговорило со 1 на дадениот исказ.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,591. Оваа вредност покажува дека постои умерена зависност помеѓу ефективноста на комуникацијата и мотивацијата на вработените, односно подобрување или намалување на ефективноста на комуникацијата на менаџерот умерено ќе влијае на соодветно зголемување или намалување на мотивацијата на вработените.

Иако постојат и други поголеми или помали фактори кои влијаат на мотивацијата на вработените, можеме да заклучиме дека комуникациските вештини кои ги поседува менаџерот и комуникациските односи кои ги воспоставува со своите вработени умерено влијае на зголемување или намалување на мотивацијата.

2. Посебната хипотеза со која се тврди дека комуникациските вештини и односи на менаџерот водат кон креирање на подобра основа за воспоставување на ефективно лидерство што од своја страна, пак, придонесува за подобри деловни резултати ја испитуваме преку прашањето:

- Дали комуникациските вештини и односи/ефективноста на комуникацијата на менаџерот влијаат за креирање на ефективно лидерство кое ги води вработените кон подобри деловни резултати?

Според одговорите на анкетираниите вработени на исказот дека тие се добро информирани и дека владее изразена интеракција при работењето, управувано и координирано од менаџерите преку комуникација, а по претходно утврдено ниво на комуникација на менаџерите, добиени се следниве резултати:

Табела 4.19. Ниво на комуникација на менаџерот и лидерство во
организацијата

Table 4.19. Management communication level and organization leadership

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Вработените во организацијата се добро информирани, владее изразена интеракција и споделување на знаење меѓу сите, кое ги води кон правилно и поефективно работење.	1	15	1	1	17
	2	21	13	4	38
	3	11	23	14	48
	4	0	11	25	36
	5	0	2	9	11
Вкупно/Total		47	50	53	150

Добиените резултати служат за пресметување на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,584$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 77,97$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 77,97, што претставува поголема вредност од табличната на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Ова значи дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликата е статистички значајна. Тоа, пак, покажува дека соодносот добиен на примерокот не е случаен и има основа да се тврди дека таков сооднос (дистрибуција) во кој повисоко ниво на комуникација на менаџерите потврдува креирање добра основа за ефективно лидерство во организациите ќе се јави и кај популацијата.

Коефициентот на контингенција со вредност 0,584 покажува дека постои умерен интензитет во меѓусебната поврзаност помеѓу нивото на комуникација

на менаџерите и ефективното лидерство кое тие треба да го креираат како менаџери. Лидерството се поврзува со моќно и инспиративно говорење, ефективно планирање, координирање, организирање, управување и контролирање, а менаџерите не би можеле да ги извршуваат како функции доколку не постои ефективна организациска комуникација. Во таа насока, се потврдува дека комуникацијата што менаџерот ја има со своите вработени умерено придонесува за формирање и презентирање на менаџерот и како лидер, заедно со другите фактори.

3. Поаѓајќи од посебната хипотеза дека практикувањето ефективна и ефикасна организациска комуникација придонесува за креирање и засилување на организациската култура, за добивање на одговорот се поставува прашањето:

- Дали комуникациските вештини и односи на менаџерот влијаат на создавање силна организациска култура чие постоење води кон ефективно извршување на работните задачи?

Според резултатите од анкетните прашалници добиени се следниве резултати:

Табела 4.20. Ниво на комуникација на менаџерот и организациска култура

Table 4.20. Management communication level and organizational culture

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Во организацијата се чувствува јака организациска култура, односно цврсто поставени организациски вредности и норми, со цел заедничко остварување на целите.	1	12	1	3	17
	2	21	9	6	36
	3	13	27	11	51
	4	0	11	22	33
	5	0	2	11	13
Вкупно/Total		47	50	53	150

Преку добиените резултати се вршат пресметки на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,569$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 72,03$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 72,03, што претставува поголема вредност од табличната на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Ова значи дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни. Конкретно, со ова се потврдува дека постои поврзаност помеѓу нивото на комуникација на менаџерите со нивните вработени и воспоставувањето и зајакнувањето на организациската култура која, пак, придонесува за поцврсти организациски вредности кои ги сплотуваат и поврзуваат членовите на организациите да работат заеднички.

Коефициентот на контингенција со вредност 0,569 покажува дека постои умерен интензитет во меѓусебната поврзаност помеѓу нивото на комуникација на менаџерите и организациската култура. Тоа може да се поврзе со фактот дека организациската култура по дефиниција опфаќа ставови, мислења, убедувања, работни навики, искуства, норми и вредности, кои се пренесуваат и споделуваат помеѓу вработените и менаџерите токму преку комуникација и интеракција. Поради тоа, колку подобри комуникациски односи постојат меѓу менаџерот и вработените, толку е поголема веројатноста дека организациската култура може полесно да се прифати и прошири кај сите вработени. Ова се потврдува и со добиените резултати на ниско ниво на комуникација, кои покажуваат дека вработените кои велат дека нивниот менаџер има ниско ниво на комуникација, воспоставената организациска култура во односната организација ја оцениле само со вредност од 1 до 3, односно воопшто или само делумно се согласуваат дека постои организациска култура.

4. Одржувањето добри меѓучовечки односи и комуникацискиот приод при разрешување конфликти водат кон подобрување на работните резултати. За потврдување или отфрлање на оваа посебна хипотеза го поставуваме прашањето:

- Дали комуникацијата на менаџерот помага при разрешување на конфликтите во организацијата?

Табела 4.21. Ниво на комуникација на менаџерот и управување со конфликти

Table 4.21. Management communication level and conflict management

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Јасната и навремена комуникација помага во разрешување на конфликти и води кон подобри меѓучовечки односи и поквалитетно работење.	1	7	1	1	9
	2	27	9	4	40
	3	12	20	15	47
	4	0	15	17	32
	5	1	5	16	22
Вкупно/Total		47	50	53	150

Добиените резултати служат за пресметување на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,551$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 65,40$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 72,03 и е поголема од табличната вредност на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05, која е 15,507. Како и до сега, и овие резултати покажуваат дека постои зависност помеѓу испитуваните варијабли, односно разликите се доста значајни. Со други зборови, се забележува поврзаност меѓу нивото на комуникација застапено кај менаџерите во различни организации и разрешувањето на конфликтите кои се јавуваат во нив. Притоа, со оглед на тоа дека постои поврзаност, треба да се

потенцира дека комуникацијата треба да се користи како средство со кое менаџерите се соочуваат со настанатите проблеми во организацијата.

Овде коефициентот на контингенција е 0,551 и го покажува интензитетот на поврзаноста помеѓу нивото на комуникација на менаџерите и справувањето со конфликтните ситуации и градењето добри меѓучовечки односи. Во овој случај тој интензитет е умерен. Вредноста на коефициентот на контингенција покажува дека во организациите менаџерите умерено ја користат комуникацијата во разрешувањето на конфликтите. Нормално, во разрешување конфликти покрај ова се користат разни други мерки, како казни, намалување на плата и слично. Сепак, може да се воочи дека навремената и јасна комуникација може доволно да влијае во одржувањето добри меѓучовечки односи во организациите.

5. За откривање на поврзаноста помеѓу задоволството од работата, изразено преку лојалност, доверба и посветеност на вработените кон организацијата од една страна и нивото на комуникациски вештини и односи на менаџерите од друга, тргнуваме од прашањето:

- Дали комуникациските способности на менаџерот придонесуваат за зголемување на задоволството од работата и посветеноста на вработените кон работните задачи и организацијата?

Табела 4.22. Ниво на комуникација на менаџерот и задоволство од работата

Table 4.22. Management communication level and job satisfaction

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Разбирливите комуникациски односи го зголемуваат задоволството од работата и посветеноста кон организацијата и водат кон поефективно исполнување на обврските.	1	15	0	0	15
	2	22	9	1	32
	3	8	21	17	46
	4	1	13	19	33
	5	1	7	16	24
Вкупно/Total		47	50	53	150

Со резултатите добиени од анкетите се пресметуваат вредностите на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,607$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 87,68$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Кај овие две варијабли може да се забележи дека се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни. Ова го одредуваме преку поголемата пресметана вредност на χ^2 од табличната вредност на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Поконкретно, можеме да заклучиме дека постои значајна поврзаност помеѓу нивото на комуникација на менаџерот и задоволството од работата што се јавува кај вработените кои го искажуваат преку поголема лојалност, поврзаност и посветеност на работните задачи, поради што тие постигнуваат и подобри резултати.

Со вредност од 0,607, коефициентот на контингенција го покажува интензитетот на поврзаност помеѓу нивото на комуникациски вештини и односи на менаџерите и задоволството од работата на вработените. Во овој случај постои изразено умерен интензитет во зависноста помеѓу двете проучувани варијабли. Ова можеби е и очекувано најголем коефициент, поради тоа што е јасна и логична поврзаноста на задоволството на вработените со комуникацијата со нивните менаџери. Доколку вработените воспоставуваат добри комуникациски односи со своите менаџери, кои имаат коректен, праведен и пријателски однос со вработените, а притоа практикуваат јасна комуникација, активно слушаат, отворено споделуваат информации и им помагаат на вработените при работењето, тогаш задоволството на вработените е неизбежно. Задоволните вработени покажуваат подобри резултати на работното место, поради што треба да се потенцира моќта на комуникацијата што менаџерите ја имаат врз зголемувањето на задоволството на вработените.

6. За да се открие влијанието или зависноста на комуникациските вештини и односи на менаџерот кон неговите вработени на креирањето позитивна работна атмосфера која овозможува квалитетно работење, се поставува прашањето:

- Дали воспоставените комуникациски односи меѓу менаџерот и вработените влијаат на подобрување на работната атмосфера во која полесно се извршуваат работните активности?

Од анкетните прашалници добиени се следниве резултати:

Табела 4.23. Ниво на комуникација на менаџерот и работна атмосфера

Table 4.23. Management communication level and working atmosphere

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Во организацијата се чувствува пријатна комуникација и позитивна работна атмосфера, со што полесно и поефективно се извршуваат работните активности.	1	14	2	2	18
	2	18	7	3	28
	3	10	25	10	45
	4	5	13	21	38
	5	0	3	17	20
Вкупно/Total		47	50	53	150

Добиените резултати служат за пресметување на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,573$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 73,48$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Како и до сега, а можеби овде и очекувано, резултатите покажуваат дека постои меѓусебна зависност помеѓу испитуваните варијабли. Односно, пресметаната вредност за χ^2 која изнесува 73,48 е поголема од табличната вредност на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Оттука, се

утврдува дека постои поврзаност помеѓу нивото на комуникација што го практикуваат одделните менаџери во организациите и креирањето и градењето на позитивната организациска клима или работна атмосфера кои водат кон долгорочна работна ефективност.

Преку вредноста на коефициентот на контингенција 0,573 се констатира дека постои умерена поврзаност, односно умерен интензитет помеѓу споменатите варијабли. Како што веќе напоменавме, значајно за креирање на позитивната работна атмосфера во организацијата претставува воспоставувањето позитивни комуникациски односи меѓу менаџерот и вработените.

7. Етичкото развивање на комуникациските вештини и односи придонесуваат за подобрување на резултатите на организациите. За прифаќање или отфрлање на оваа посебна хипотеза тргнуваме со поставување на прашањето:

- Дали почитувањето во комуникацијата меѓу менаџерот и неговите вработени се одразува на довербата и посветеноста на вработените кон етичко и професионално работење во организацијата?

Табела 4.24. Ниво на комуникација на менаџерот и етичко организациско однесување

Table 4.24. Management communication level and ethical organizational behavior

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Во организацијата владеат етички вредности на доверба и посветеност, односно постои етичко организациско однесување.	1	17	1	1	19
	2	19	8	4	31
	3	7	25	12	44
	4	4	12	22	38
	5	0	4	14	18
Вкупно/Total		47	50	53	150

Добиените резултати служат за добивање на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,594$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 81,85$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 81,85, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Од ова се констатира дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни. Конкретно за овој случај, постои поврзаност помеѓу комуникациските вештини и односи и почитувањето и посветеноста кон етичкото организациско однесување од страна на вработените.

Анализирајќи ја вредноста на коефициентот на контингенција, која изнесува 0,594, заклучуваме дека постои умерен интензитет помеѓу нивото на комуникација на менаџерите и етичкото организациско работење. Ова се должи на фактот што вработените како свои примери во организациското однесување и работење неретко ги земаат токму менаџерите, поради што постои произразена поврзаност помеѓу овие две варијабли. Односно, доста голем удел во етичкото работење на вработените има комуникацијата која тие ја воспоставуваат со своите менаџери, преку која дознаваат и ги согледуваат и прифаќаат нивните начини на работење, однесување и комуницирање.

Б) Резултати од комуникацијата вработен – вработен

Бидејќи нивото на комуникација во организацијата зависи истовремено и од односот помеѓу вработените и менаџерот, како и од комуникацијата помеѓу самите вработени, потребно е да се испита и зависноста на нивото на комуникација меѓу вработените со постигнувањето на подобри резултати во работењето од нивна страна.

На овој начин ќе се утврди дали постои зависност помеѓу споменатите варијабли и каде постои поголема зависност - дали со комуникацијата на менаџерите или комуникацијата на вработените.

1. Повторно тргнуваме од посебната хипотеза дека ефективната организациска комуникација ја зголемува мотивацијата на членовите на организациите и во таа насока го поставуваме прашањето:

- Дали нивото на комуникација на нивните соработници влијаат на мотивацијата на вработените за подобро извршување на работите?

Според одговорите на анкетираниите вработени на дадениот исказ дека воспоставената комуникација ги инспирира и мотивира вработените за подобро извршување на работните задачи, а по претходно утврденото ниво на комуникација на нивните соработници, добиени се следниве резултати:

Табела 4.25. Ниво на комуникација на вработените и мотивација на вработените

Table 4.25. Employees' communication level and employees motivation

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Воспоставената комуникација ги инспирира и мотивира вработените за подобро извршување на работните задачи.	1	5	7	1	13
	2	9	18	11	38
	3	5	37	11	53
	4	0	11	13	24
	5	1	2	19	22
Вкупно/Total		20	75	55	150

Преку овие резултати се вршат пресметки на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,500$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 50,06$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Од добиените резултати може да се забележи дека пресметаната вредност за $\chi^2 = 50,06$ е поголема од табличната вредност за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05, $\chi^2_{0,05} = 15,507$. Ова покажува дека

испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликата е статистичка значајна. Односно, може да се каже дека постои зависност помеѓу нивото или ефективноста на комуникацијата што вработените ја имаат со нивните соработници и мотивацијата за подобро извршување што произлегува од тие комуникациски односи. Ова се потврдува со тоа што најмногу, дури 19 од вкупно 55 испитаници кои оцениле дека нивните соработници имаат високо ниво на комуникација, се изјасниле дека со таквата комуникација тие потполно се мотивирани во работењето, односно одговориле со 5 – потполно се согласуваат со исказот.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,500. Оваа вредност покажува дека постои умерена кон слаба зависност помеѓу ефективноста на комуникацијата на соработниците и мотивацијата на вработените. Ова произлегува од фактот дека мотивацијата која соработниците си ја даваат едни на други влијае при работењето, но не со многу голем интензитет, поради тоа што постојат други фактори кои се јавуваат во улога на мотиватори во организацијата.

2. Посебната хипотеза со која се тврди дека комуникациските вештини и односи на вработените водат кон креирање на подобра основа за воспоставување на ефективно лидерство што од своја страна, пак, придонесува за подобри деловни резултати ја испитуваме преку прашањето:

- Дали ефективноста на комуникацијата на вработените влијае за креирање на одредени лидери меѓу нив кои го водат вработените кон подобри деловни резултати?

Според одговорите на анкетираниите вработени на исказот дека тие се добро информирани и дека владее изразена интеракција при работењето, со споделување на знаење меѓу сите, а по претходно утврдено ниво на комуникација, добиени се следниве резултати:

Табела 4.26. Ниво на комуникација на вработените и организациско лидерство

Table 4.26. Employees' communication level and organizational leadership

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Вработените во организацијата се добро информирани, владее изразена интеракција и споделување на знаење меѓу сите кое ги води кон правилно и ефективно работење.	1	6	5	4	15
	2	8	24	7	39
	3	6	29	13	48
	4	0	16	20	36
	5	0	1	11	12
Вкупно/Total		20	75	55	150

Резултатите прикажани во табелата служат за пресметување на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,464$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 41,98$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 41,98, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05, која изнесува 15,507. Од ова се констатира дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се статистички доста значајни. Конкретно за овој случај, постои поврзаност помеѓу комуникациските вештини и односи што постојат меѓу вработените и постоењето на неформални лидери помеѓу нив кои ги мотивираат останатите вработените, им помагаат при работењето, ги информираат и им го пренесуваат своето знаење.

Забележувајќи ја вредноста на коефициентот на контингенција, која изнесува 0,464, заклучуваме дека интензитет помеѓу нивото на комуникација на вработените и воспоставувањето ефективни лидери е послабо. Ова се должи на фактот што вработените како свои примери во организациското однесување и работење ги земаат менаџерите, а поретко нивните соработници. Поради тоа, може да се заклучи дека иако постои влијание и зависност помеѓу

испитуваните варијабли, тој интензитет е слаб, меѓутоа во одредени случаи може да биде доволен одредени свои соработници кои се добри комуникатори вработените да ги прифатат како лидери на работното место.

3. За испитување на посебната хипотеза дека практикувањето ефективна и ефикасна организациска комуникација придонесува за креирање и засилување на организациската култура, се поставува прашањето:

- Дали комуникациските вештини/ефективноста на комуникацијата на вработените влијае во создавањето силна организациска култура чие постоење води кон ефективно извршување на работните задачи?

Според резултатите од анкетните прашалници, а со претходно утврдено ниво на комуникација на вработените, добиени се следниве резултати:

Табела 4.27. Ниво на комуникација на вработените и организациска култура

Table 4.28. Employees' communication level and organizational culture

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Во организацијата се чувствува јака организациска култура, односно цврсто поставени организациски вредности и норми, со цел заедничко остварување на целите.	1	8	7	3	18
	2	6	16	10	32
	3	4	37	14	55
	4	2	13	14	29
	5	0	2	14	16
Вкупно/Total		20	75	55	150

Добиените резултати служат за пресметување на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,472$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 43,15$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Може да се забележи дека овие две варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни. Ова го одредуваме преку поголемата пресметана вредност на χ^2 од табличната вредност на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Односно, 43,15 е поголема вредност од 15,507 како таблична вредност. Поконкретно, можеме да заклучиме дека постои поврзаност помеѓу нивото на комуникација на вработените и воспоставувањето и зајакнувањето на организациската култура.

Коефициентот на контингенција го покажува интензитетот на поврзаност помеѓу нивото на комуникациски вештини и односи на вработените со нивните соработници и организациската култура. Во овој случај постои слаб интензитет во зависноста помеѓу двете проучувани варијабли, поради добиената вредност од 0,472 за коефициентот. Ова го поврзуваме со фактот што вработените можеби немаат доволно голем интерес за споделување на организациските вредности и норми меѓу себе, доколку не чувствуваат конкретни придобивки од истото.

4. За прифаќање или отфрлање на посебната хипотеза дека одржувањето добри меѓучовечки односи и комуникацискиот приод при разрешување конфликти водат кон подобрување на работните резултати поаѓаме од следново прашање:

- Дали вработените ја користат комуникацијата при разрешување на конфликтите во организацијата?

Табела 4.29. Ниво на комуникација на вработените и управување со конфликти

Table 4.29. Employees' communication level and conflict management

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Јасната и навремена комуникација помага во разрешување на конфликти и води кон подобри меѓучовечки односи и поквалитетно работење.	1	4	3	2	9
	2	11	17	10	38
	3	3	32	11	46
	4	1	17	16	34
	5	1	6	16	23
Вкупно/Total		20	75	55	150

Добиените резултати служат за пресметување на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,447$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 37,55$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Пресметаната вредност за χ^2 изнесува 37,55, што претставува поголема вредност од табличната за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Поради овој резултат, се заклучува дека варијаблите, кои се предмет на испитување во овој случај се меѓусебно зависни, односно постои значајност во одговорите. Исто така, се забележува дека не постои пропорционалност во одговорите. Значи, нивото на комуникација на вработените зависи дали и колку работените ја употребуваат комуникацијата во разрешување на конфликтите на работното место.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,447 и го покажува интензитетот на меѓусебната поврзаност помеѓу нивото на комуникациски вештини и односи на вработените и управувањето со конфликти во организацијата. Во овој случај тој интензитет е слаб. Иако јасната и навремена комуникација помага во разрешување на конфликтите и води кон подобри меѓучовечки односи, сепак очигледно е дека комуникацијата не се користи доволно од вработените за справување со конфликтите. Претпоставуваме дека ова се должи и на фактот што голем дел од конфликтите на меѓучовечка основа доста често остануваат нерасчистени, најмногу поради тоа што вработените сметаат дека е подобро воопшто да не навлегуваат во такви ситуации, така што конфликтите остануваат притаени.

5. За откривање на поврзаноста помеѓу задоволството од работата и комуникациските односи помеѓу вработените, тргнуваме од прашањето:

- Дали комуникациските способности на соработниците придонесуваат за зголемување на задоволството од работата и посветеноста на вработените кон работните задачи и организацијата?

Одговорите коишто се добиени при спроведување на анкетата, се употребени за конструирање на следнава табела, по претходно утврдено ниво на комуникација на вработените.

Табела 4.30. Ниво на комуникација на вработените и задоволство од работата
Table 4.30. Employees' communication level and job satisfaction

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Разбирливите комуникациски односи го зголемуваат задоволството од работата и посветеноста кон организацијата и водат кон поефективно исполнување на обврските.	1	8	4	1	13
	2	6	21	11	38
	3	6	27	8	41
	4	0	17	16	33
	5	0	6	19	25
Вкупно/Total		20	75	55	150

Добиените резултати од оваа табела служат за пресметување на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,521$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 55,93$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Забележуваме дека пресметаната вредност за χ^2 е 55,93 и е поголема од табличната вредност на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликата е статистички значајна. Тоа значи дека соодносот добиен на примерокот не е случаен и има основа да се тврди дека таков сооднос помеѓу задоволството од работата, изразено преку доверба, поврзаност и посветеност на работните активности и комуникациските способности и односи помеѓу вработените ќе се јави и кај вкупната популација, односно во сите организации.

Интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу комуникациските вештини и односи на вработените и задоволството од работата е одреден преку пресметување на коефициентот на контингенција, кој во конкретниот случај изнесува 0,521. Ова покажува дека постои умерен интензитет помеѓу наведените варијабли. Конкретните резултати од табелата покажуваат дека онаму каде што нема разбирливи комуникациски односи не го зголемуваат задоволството од работата и посветеноста кон организацијата. Тоа е докажано преку одговорите на оние вработени каде што има ниско ниво на комуникација, кои велат дека целосно или само делумно се согласуваат дека постојат разбирливи комуникациски односи кои ја подобруваат посветеноста кон работата. Спротивно, оние вработени чии соработници покажале разбирлива комуникација, најголем дека се изјасниле дека тоа го зголемува задоволството од работата.

6. За да се открие влијанието или зависноста на комуникациските вештини и односи меѓу вработените на креирањето позитивна работна атмосфера која овозможува квалитетно работење, се поставува прашањето:

- Дали воспоставените комуникациски односи меѓу соработниците влијаат на подобрување на работната атмосфера во која полесно се извршуваат работните активности?

Преку добиените резултати од испитаниците, се креира следнава табела:

Табела 4.31. Ниво на комуникација на вработените и работна атмосфера

Table 4.31. Employees' communication level and working atmosphere

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Во организацијата се чувствува пријатна комуникација и позитивна работна атмосфера, со што полесно и поефективно се извршуваат работните активности.	1	9	5	5	18
	2	8	14	8	27
	3	2	30	9	42
	4	1	23	18	41
	5	0	3	15	22
Вкупно/Total		20	75	55	150

Добиените резултати служат при пресметка на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција.

$$C = 0,548$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 64,62$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 64,62 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05, која изнесува 15,597. Од ова се констатира дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се статистички значајни. Конкретно за овој случај, постои поврзаност помеѓу комуникациските вештини и односи меѓу вработените и креирањето позитивна работна атмосфера во организацијата.

Анализирајќи ја вредноста на коефициентот на контингенција, која изнесува 0,548, заклучуваме дека постои умерен интензитет помеѓу нивото на комуникација на вработените и пријатната и позитивна организациска атмосфера или клима. Ова се должи на фактот што вработените во најголем дел од своето време на работната позиција се во друштво на своите соработници, посебно доколку работат тимски и се во меѓузависни позиции при работењето. Поради тоа, може да се заклучи, сосема очекувано, дека е многу важно дали воспоставената комуникација креира пријатна работна атмосфера во однос на тоа колку ефективно се остваруваат поставените цели на конкретните работни места, а потоа и целокупно на организацијата.

7. Етичкото развивање на комуникациските вештини и односи придонесуваат за подобрување на резултатите на организациите. За прифаќање или отфрлање на оваа посебна хипотеза тргнуваме со поставување на прашањето:

- Дали почитувањето во комуникацијата меѓу соработниците се одразува на довербата и посветеноста на вработените кон етичко и професионално работење во организацијата?

За потребите на оваа посебна хипотеза, добиените резултати од анкетните прашалници се вметнати во табелата што следува.

Табела 4.32. Ниво на комуникација на вработените и етичко организациско однесување

Table 4.32. Employees' communication level and ethical organizational behavior

		Ниво на комуникација/ Communication level			Вкупно/ Total
		Ниско/ Low	Средно/ Medium	Високо/ High	
Во организацијата владеат етички вредности на доверба и посветеност, односно постои етичко организациско однесување.	1	7	6	5	18
	2	8	17	8	33
	3	3	32	9	44
	4	1	13	18	32
	5	1	7	15	23
Вкупно/Total		20	75	55	150

За пресметување на вредноста на χ^2 и коефициентот на контингенција се служиме со добиените резултати од табелата.

$$C = 0,451$$

$$\chi^2_{0,05} = 15,507$$

$$\chi^2 = 38,33$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 која изнесува 38,33 е поголема од табличната вредност за 8 степени на слобода и праг на значајност 0,05. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се статистички доста значајни. Односно, може да се каже дека постои зависност и поврзаност помеѓу нивото или ефективноста на комуникацијата што вработените ја имаат со нивните соработници и етичките вредности на доверба и посветеност кон организацијата.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,451. Оваа вредност покажува дека постои слаб интензитет на зависност помеѓу ефективноста на комуникацијата на соработниците и етичкото организациско однесување на

самите вработени, односно подобрување или намалување на ефективната комуникација на вработените слабо ќе влијае на соодветно зголемување или намалување на етичките вредности на доверба и посветеност. Ова веројатно се должи на фактот што вработените за пример при однесување многу почесто ги земаат своите претпоставени, за разлика од своите соработници. Тие повеќе обрнуваат внимание на однесувањето на менаџерите, отколку на своите соработници.

4.3.3. Компаративна анализа на резултатите од истражувањето

Спроведеното истражување ни дава многу корисни информации во врска со постоечката комуникација во македонските организации, кои понатаму овозможуваат креирање насоки за нејзино подобрување и зголемување на свеста за нејзиното значење и важност.

Потребно е прво да потенцираме дека околу 2/3 (64,6%) од вработените сметаат дека нивните менаџери не комуницираат правилно со нив, односно не го достигнуваат посакуваното ниво на комуникација, а приближно ист процент се појавува и кај нивните соработници, односно 63,3% од вработените имаат послабо ниво на комуникација со своите колеги. Додека, пак, менаџерите оценуваат дека 52% од вработените не задоволуваат во комуникацијата со нив. Ако се земе предвид дека одредени испитаници беа поблаги во одговорите и пообјективно ги даваа оценките, може да се претпостави дека овие проценти се уште поголеми. Како и да е, ова дава јасна слика дека вкупното ниво на комуникација во организациите не задоволува. Поточно, постојат одредени аспекти кои треба да се надградуваат на континуирано ниво.

Од добиените резултати воочливо е дека менаџерите практикуваат разбирлива и јасна комуникација кога ги поставуваат барањата од своите вработени, меѓутоа многу слабо пристапуваат кон отворено споделување на информациите со нив. Исто така, менаџерите не се отворени за идеите на вработените и не негуваат праведни односи кон сите вработени. Ова веројатно се задржало кај повеќето менаџери кои работат во организации кои уште имаат конзервативен пристап во комуникацијата со вработените, односно многу повеќе се застапени давањето упатства, наредби или насоки на работење,

отколку двонасочната комуникација, каде што се потенцира ставот, мислењето и идеите на вработените.

Ова се потврдува и со испитувањето на комуникацијата на вработените со менаџерите или комуникацијата од долу нагоре, каде што резултатите покажуваат дека кога истата постои, најмногу се сведува на слушање и прифаќање на пораките од менаџерите и градење на позитивни и односи со почитување спрема менаџерите. Многу помалку вработените оставаат простор во комуникацијата да побараат повратни информации за да се осигурат дека правилно ја разбрале пораката или повратни информации во врска со зададените работни задачи, дали истите се добро завршени и каде би требало да се направи корективна акција.

Кај комуникацијата вработен – вработен се забележува дека многу е важно градењето на позитивни и пријателски односи кои водат кон создавање пријатна работна атмосфера која, пак, овозможува услови за подобро работење. На ова придонесува и помагањето при работењето со заедничко справување со проблемите со кои вработените се соочуваат. Ова не значи дека овие комуникациски односи и вештини се одлично застапени, туку едноставно дека подобро се практикуваат во споредба со останатите кои се испитуваат.

Од друга страна, пак, резултатите покажуваат дека во комуникацијата со своите соработници вработените многу помалку, односно недоволно бараат и одговараат на повратни информации, што ја зголемува веројатноста за неуспешно примена порака. Исто така, во оваа насока е и почитувањето на идеите на соработниците. Ова веројатно се должи на фактот што вработените се поотворени за советите и насоките кои при работењето ги добиваат од своите претпоставени, а немаат доволно голема доверба во оние кои ги добиваат од соработниците. Претпоставуваме дека конкурентноста која се појавува помеѓу вработените, посебно помеѓу оние кои тежнеат за исти позиции во организациите, не дозволува прифаќање на сугестии од едноставна причина на сомневање во истите.

Добиените резултати ги потврдуваат тврдењата дека постои поголема или помала зависност на нивото на комуникација во организациите и постигнувањето на поставените цели и резултати. Притоа, забележително е дека врз извршувањето на работните задачи и исполнувањето на целите многу

повеќе влијае комуникацијата на менаџерот со вработените, отколку комуникацијата на релација вработен – вработен.

Најголем интензитет на поврзаност добивме при испитување на комуникациските односи со задоволството од работата. Ова посебно е потенцирано кај односот меѓу менаџерот и вработените, каде што среќаваме изразено умерен интензитет помеѓу испитуваните варијабли. Меѓутоа, од резултатите е воочливо дека умерен интензитет на поврзаност постои и кај односот меѓу вработените. Ова јасно води кон заклучок дека воспоставената комуникација во организацијата најмногу влијае на креирањето задоволство од работата. Преку теоретското истражување, пак, покажавме дека само задоволните вработени ефикасно и квалитетно ја извршуваат својата работа и со тоа придонесуваат за подобри резултати на организацијата. Поради тоа, најголем осврт треба да се даде на овој аспект на влијание на комуникацијата, преку воспоставување посебни техники за комуницирање, кои би ги придружувале другите фактори кои го зголемуваат задоволството на вработените.

При испитување на поврзаноста на етичкото организациско однесување со комуникациските односи дојдовме до интересни резултати кои имплицираат изразено влијание на комуникацијата на менаџерите врз етичкото однесување на вработените, спротивно на слабата поврзаност со комуникацијата на вработените едни со други. Најверојатно е дека ова се должи на фактот што менаџерите им служат како пример за однесување, работење и комуницирање на вработените и тие честопати го скенираат нивното организациско однесување и го пренесуваат во своите ставови, навики и работење. Доколку менаџерите комуницираат на повисок ниво и покажуваат повисок степен на етика во работењето и комуницирањето, веројатно е дека и вработените ќе го прифатат истото однесување. Кога во организацијата менаџерите практикуваат етички вредности на доверба и посветеност, заклучуваме дека вработените исто така ќе воспостават етика, доверба и посветеност кон организацијата, што неизбежно води кон поефективно остварување на поставените цели на организацијата.

Утврдивме дека постои зависност помеѓу нивото или ефективноста на комуникацијата и мотивацијата на вработените за подобро извршување. Споредувајќи ја пресметаната вредност на χ^2 посебно за комуникацијата меѓу

менаџерот и вработените и меѓу самите вработените потребно е да се потенцира дека постои поголема зависност или поголем интензитет на поврзаност на испитуваните варијабли кај комуникацијата меѓу менаџерот и вработените. Ова значи дека вработените повеќе ги мотивира комуникацијата која ја воспоставуваат со менаџерите отколку со своите соработници. И кај односот вработен – вработен постои умерено влијание на мотивацијата, но сепак е послабо за разлика од интензитетот во комуникацијата со менаџерите. Очекувано е дека кога вработените добиваат задачи и инструкции од своите менаџери се повеќе мотивирани при извршување на истите и имаат потреба повеќе да се докажат пред претпоставените, отколку пред своите соработници.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека најголем интензитет на поврзаност кај комуникацијата меѓу вработените постои со креирањето позитивна работна атмосфера. Овде имаме приближно ниво на зависност помеѓу позитивната работна атмосфера од една страна и комуникацијата вработен – вработен и менаџер – вработен од друга. Важно е да се потенцира дека комуникацијата со другите вработени има големо влијание во каква работна атмосфера функционираат вработените, врз основа на што може да се заклучи дали тие имаат услови за полесно и поефективно извршување на работните активности.

Кај креирањето и зајакнувањето на организациската култура, како и кај поставувањето основа за воспоставување ефективно лидерство забележуваме малку понизок интензитет на зависност, но сепак умерен во комуникациските односи на менаџерите со вработените, а послаб на релација вработен – вработен. Како што веќе напоменавме, вработените гледаат пример во своите менаџери, а помалку во своите соработници, поради што овие резултати се очекувани.

Воочуваме дека комуникациските односи и на двете релации најмалку влијаат во разрешувањето на конфликтите што се појавуваат во организациите. Од ова се заклучува дека комуникацијата во организациите помеѓу вработените не е доволно јасна, навремена и конкретно насочена кон справување со проблемите кои настануваат во нивната интеракција. Од тука следува дека доста голем дел од конфликтите остануваат и се прикриваат како воопшто да не постојат, што предизвикува незадоволство кај одредени вработени, одбивност кон работата или неквалитетно и неефикасно

извршување на обврските. Иако комуникацијата на менаџерите со вработените потенцира умерен интензитет на поврзаност со споменатата варијабла, сепак веројатно е дека комуникацијата недоволно се употребува како средство за управување со конфликтите.

Понатаму, практичното истражување докажа дека менаџерите и вработените имаат различна претстава за квалитетот на комуникација во организациите. Доаѓаме до заклучок дека менаџерите имаат погрешна слика за комуникацијата во организациите, односно претпоставуваат дека постои подобро ниво на комуникација од постоечкото. Ова придонесува и за намалување на вниманието кон комуникацијата и ненамерно исклучување на нејзината важност и влијание во функционирањето на организациите и нивните резултати. Покажавме дека комуникацијата има влијание врз работењето и извршувањето на работните задачи од страна на вработените, поради тоа воопшто не треба да се занемари подигнувањето на свеста за потребата од ефективна комуникација во сите аспекти на работење на организациите.

Можноста комуникациските вештини преку секојдневно практикување да се усовршуваат, учат и надградуваат, дава светла страна на резултатите од теоретското и практично истражување. Поконкретно, остава простор да се определат насоки и да се дадат сугестии најпрво за подигнување на свеста за организациската комуникација, а потоа и за конкретна примена на мерки за креирање услови за нејзино постоење и реализација на можностите за континуирано учење и подобрување.

5. ПРЕДИЗВИК ЗА ВОСПОСТАВУВАЊЕ ЕФЕКТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА

5.1. Придобивки од истражување на организациската комуникација

Испитувајќи го пулсот на хетерогеното, меѓузависно и воедно дивергентно спротивставено функционирање на секојдневието и општественото живеење со неизградени или со слаби вредности и норми, нè тера неизбежно да го потенцираме прашањето за полезноста од истражувањето и анализирање на постоечката организациска комуникација во македонските организации. Одговорот е очигледен и насочен кон:

- Аргументирано и прецизно утврдување на ефективностa и ефикасноста на организациската комуникација во македонските организации;
- Детерминирање на нивото на комуникациски вештини на менаџерите во македонските организации;
- Групирање и типизирање на комуникациските стилови, со утврдување на моментално постоечките;
- Прецизирање на потребата од организациска комуникација во мотивацијата на вработените и разрешување на конфликти;
- Утврдување на влијанието на организациската комуникација во зголемување на задоволството од работата и добра работна атмосфера;
- Утврдување на ставовите на вработените за комуникациските односи со нивните претпоставени и мислења за нивно зачувување или менување;
- Откривање на перцепцијата на менаџерите за воспоставената комуникација што тие ја практикуваат со вработените и како истата влијае врз работењето;
- Согледување на потребата од користење на информациска и комуникациска технологија за подобрување на ефективностa и ефикасноста на организациската комуникација;
- Прецизирање на ставот на менаџерите и вработените околу нивните лични комуникациски односи и потребата од нивно усовршување или комплетно менување со цел да се изгради успешна организациска клима;

- Определување на организациската комуникација како влијателен фактор врз деловните резултати на организациите;
- Согледување на можни идни решенија и стратегии во насока на спречување и отстранување на одредени комуникациски пропусти и аномалии при формирање на комуникациските односи во организациите;
- Изнаоѓање можни алтернативи за создавање нови, подобри решенија во контекст на темелно научно и методолошко проучување на позитивната организациска комуникација и нејзино промовирање;
- Креирање модел за најдобра организациска клима и култура со ефективни комуникациски односи.

5.2. Рамка на насоки за подобрување на организациската комуникација

Во денешната конкурентна бизнис средина и сложени економски услови е потребна посуштинска, полуцидна и ефективна комуникација отколку било кога претходно. Само таквата комуникација претставува полезна основа и клучна компонента за траен успех врз која ќе се градат резултатите на организациите и кариерите на менаџерите и вработените.

Без разлика дали станува збор за лице-в-лице разговор или професионално напишана електронска порака, разбирлива и значајна порака подразбира воспоставување на врска која остава траен впечаток.

Разгледувајќи го и анализирајќи го начинот на кој организациската комуникација моментално се практикува и организира, како и нивото на внимание кое ѝ се посветува, може да се заклучи дека постои доволно голем простор за понатамошен професионален развој и промени во насока на подобрување.

Истражувањето на организациската комуникација која се практикува во македонските организации покажа резултати кои откриваат потреба за поставување рамка на идеи, сугестии и насоки за подобрување на комуникацијата. Истата вклучува:

- Подигнување на свеста за потребата од ефективна комуникација;
- Креирање на средина за ефективна комуникација;
- Градење и засилување на организациска култура и етика;

- Охрабрување на односот менаџер – вработен;
- Надминување на неуспехот на комуникацијата;
- Надградба на комуникациските вештини;
- Анализа и контрола на комуникацијата;
- Воведување промени во организациската комуникација - користење на информациска и комуникациска технологија.

5.2.1. Подигнување на свеста за потребата од ефективна комуникација

Развивањето свест за ефективност на организациската комуникација е многу повеќе од само поседување на знаење или познавање од областа на комуникацијата. Ефективна и ефикасна организациска комуникација вклучува знаење како да се креираат и разменуваат информациите, како да се работи со различни поединци и групи, како да се комуницира во комплицирани и променливи услови и како да се постигне степен на мотивација и способност за комуницирање на соодветен и разбирлив начин.

Постојат бројни стратегиски и структурни предизвици кои треба да бидат прифатени и надминати во секоја организација за комуникацијата да биде третирана на ниво на стратегиска менаџмент функција. За да се подигне свеста за потребата од ефективна организација комуникација, многу важен предизвик за менаџерите е да ја покажат додадената вредност на комуникацијата врз перформансите на организацијата пред сите заинтересирани страни. Со тоа би го осигуриле нејзиниот инпут и статус во организацијата.

Кога овие предизвици се надминати, иднината на ефективната организациска комуникација е на јасен пат кон целосно препознаена, видлива и потребна функција. Алтернативното сценарио е комуникацијата да остане само тактична поддршка за останатите менаџмент функции.

Многу е важно менаџерите да осигурат дека комуникацијата има една поширока организациска задача, не само тактичка и оперативна улога, во смисла на изработка, водење и постигнување на организациските цели. Сугестии кои менаџерите можат да ги следат за оваа цел се:

- постојано информирање и нагласување за ефектите на комуникацијата врз исполнување на работните обврски, а со тоа и за придонесите во постигнување на резултатите;
- промена на начинот на размислување на вработените во поглед на одразот на комуникацијата во пошироки организациски размери;
- потенцирање на потребата од ефективна комуникација во зајакнување на организацискиот идентитет и концептите на репутација и надворешен и внатрешен имиџ на организацијата;
- развивање комуникациски програми за поблиско презентирање на визијата и мисијата на организациите околу кои се обединуваат активностите на членовите на организациите;
- развивање на експертиза во врска со улогата и користењето на информациската и комуникациската технологија во развојот на организациската комуникација;
- поставување на етичката, објективната, точна, навремена и организациска комуникација како еден од основните постулати на однесување и работење во организацијата;
- демонстрирање на позитивни примери од користење на ефективна организациска комуникација во успешни организации.

Општата филозофија дека водич на бизнисот во денешното општество е комуникацијата во секој поглед, отсликува еден длабоко, квалитетно-одржлив сет на вредности кој служи како стратешки и морален компас за организациите. Тоа е предизвик кој треба да служи на потребите на вработените и менаџерите. Поради тоа, треба да се гради и континуирано да се подобрува ефективноста на комуникацијата и свеста за нејзините придобивки.

5.2.2. Креирање средина за ефективна комуникација

Комуникацијата мора да се сфати како отворен и комплексен систем кој е под влијание и кој самиот влијае на условите и односите во организацијата. Таа истовремено вклучува пораки, нивен проток, цел и насока, како и луѓе и нивни ставови, чувства, односи и вештини.

Со оглед на фактот што членовите на организацијата се оние кои ги поставуваат и работат на постигнување на целите на организацијата, следува

дека комуникациските односи што се воспоставени меѓу нив имаат голем удел во остварувањето на истите.

Организациската комуникација, преку својата изразена форма на примање и испраќање на пораки меѓу поединците и групите во рамките на одредена средина не претставува изолиран феномен. Таа во голема мера се фокусира на градење односи или интеракции помеѓу организациските членови.

Основната одговорност на организациската комуникација е незината насоченост кон вработените, во задоволување на нивните работни и социјални потреби, одговорност која е исто толку важна како што е и одговорноста кон клиентите и средината во која опстојува. Организацијата мора да биде одговорна за и пред вработените на сите нивоа на хиерархијата, за сите оние кои работат за нејзините интереси.

Секој вработен мора да се смета како поединец чија гордост и комуникациски ставови ќе бидат почитувани и чија вредност ќе биде препознаена и вградена во вкупната вредност на организацијата. Всушност, вработените се најголемото богатство и основниот ресурс со кој располагаат организациите. Кога вработените имаат чувство за сигурност на своето работно место, тие многу подобро ја извршуваат својата работа.

Сите претпоставени треба да пронајдат различни начини на кои можат да им помогнат на вработените, да им го пренесат своето знаење и навремено да се справат со проблемите со кои се соочуваат вработените во работењето. Вработените, пак, од друга страна, мора да се чувствуваат слободни да даваат предлози и примери за подобрување на работењето или да го искажуваат своето незадоволство доколку истото постои. Мора да постојат еднакви можности за развивање и унапредување на оние кои се квалификувани. Поради тоа, организациите треба да обезбедат компетентен менаџмент чии акции и комуникација ќе бидат исклучиво етички и во насока на истакнување на еднаквоста, способностите и квалификациите на вработените.

Организациската комуникација мора да биде основната алатка при распределбата, формулирањето и разбирањето на посебните улоги и одговорности на сите поединци во организацијата кои треба да работат во еден кохерентен тим и ефективно да одговараат на поставените задачи. Преку комуникациските активности се развива организациската поврзаност и се истакнува индивидуалната креативност. Ефективноста или неефективноста на

организациската комуникација претставува реална слика на вистинската состојба во организацијата во поглед на меѓучовечките односи, интеракцијата, довербата меѓу членовите и посветеноста кон работата. Притоа, комуникацијата треба да биде насочена кон почитување на моралот, туѓите мислења и ставови. На овој начин се постигнува висок степен на мотивација, задоволство и исполнетост од работата.

Комуникацијата помага при координирање на работата преку ефективно управување, планирање, организирање и навремена контрола. Во услови на зголемена динамика на општественото живеење, точните и навремени податоци и информации се вистинско средство за аклиматизирање на постојаните промени. Комуницирање на политиките, постапките и прописите кои го иницираат и поддржуваат секојдневното континуирано подобрување во работењето придонесува за постигнување на посакуваните резултати.

Единствено во вакви услови, вработените ќе бидат задоволни од својата работа и подготвени да ја изразат таа сатисфакција преку подобрување на своите активности и постапки, а со тоа и да придонесат кон заедничко поефективно остварување на целите на организациите.

5.2.3. Градење и засилување на организациска култура и етика

Мора да се сфати дека воспоставувањето на ефективна организациска комуникација е неопходност за развивање на добра организациска култура и етика. Тоа значи дека комуникацијата и организациската култура се поврзуваат низ повеќе аспекти, најмногу преку комуницирање на вредностите и нормите, дефинирање и разбирање на улогите на поединците во организацијата и решавање на конфликтите помеѓу нив.

Тие се меѓусебно зависни и комплементарни. Од една страна, комуникацијата претставува средство преку кое се гради, пренесува и засилува организациската култура. Доменот на комуникацијата во креирањето на организациска култура се отсликува во пренесувањето, значењето и интерпретацијата на вредностите, нормите, претпоставките, ставовите, искуствата и верувањата во една организација.

Од друга страна, пак, организациската култура треба да биде поставена така што креира и воспоставува вредности кои го водат пренесувањето на точни и навремени информации и кои имплицираат донесување на правилни одлуки во организацијата. Тие одлуки треба да бидат отворено споделени со сите членови на организацијата, со претходна нивна консултација и согласност.

Менаџерите можат да ја наметнат организациската култура преку демонстрирање и активно пренесување на вредностите и стандардите на однесување и комуницирање кои го одразуваат неговиот вредносен систем. На тој начин културата ќе биде пренесена и врз работењето и однесувањето на вработените.

Иако, можеби секоја работна група може да има своја посебна суб-култура, сепак, преку интерактивна комуникација на сите групи и координирање во еден голем, општ систем, се отсликува културата препознатлива за целата организација. Притоа, посветеноста на членовите на групите кон ефективна заедничка работа за постигнување на организациските цели е критичен фактор. Таа посветеност се гради преку групна интеракција, меѓусебна помош и разрешување на проблемите со кои се соочуваат во заедничкото работење.

Силен организациски идентитет е резултат на силна култура и обратно, слаба организациска култура не може да резултира со голема посветеност и лојалност на вработените кон организацијата. Организациска култура не може само да се наметне, истата треба да се негува. Големите корпорации и успешни организации ја демонстрираат организациската култура како сила низ секојдневни брошури, извештаи, говори и интерперсонални контакти со вработените.

Комуникацијата треба да се постави како фундамент на организациската култура и да се управува со антиципирање на промените и потребите на организацијата. Притоа, додека секоја организација се обидува да одржи чекор со најновите технолошки и научни трендови, истовремено треба да направи и баланс со социјалните потреби на вработените.

Организациите кои преферираат култура со воспоставени вредности и етичка комуникација, каде што се презема одговорност за последиците од неефективната комуникација, а притоа се вршат и активности за контрола на комуникацијата, го имплицираат тоа во подобрување на резултатите.

Воспоставување организациска култура со ефективна, праведна, навремена и етичка комуникација зборува за одговорноста на организацијата која ја има прво кон своите вработени, а потоа и кон останатите стеикхолдери. Тоа е можност за долгорочен развој и одржливост на ефективната комуникација низ растот и развојот на организациите.

5.2.4. Охрабрување на односот менаџер – вработен

Организациите функционираат преку збирна акција на луѓе, бидејќи ретко кој може да преземе одделна, независна активност која ќе биде во согласност со целите на организацијата, а притоа да не е координирана со останатите активности кои се случуваат во неа. Во таа насока, за да се координираат активностите и задачите кои неминовно се зависни една од друга, а истовремено и комплементарни, потребна е одлична комуникација.

Носителите на комуникацијата во организацијата се менаџерите и вработените. Секако, менаџерите во рамките на описот на својата работа многу повеќе ја вклучуваат комуникацијата, како неизбежен и составен дел од менаџерските функции. Притоа, менаџерите имаат поголема одговорност во поглед на комуникацијата, бидејќи многу е веројатно дека вработените ќе го следат нивниот пример.

Еден стручен менаџер, експерт во својата област, може да биде многу или недоволно способен, доколку својата организација и вработените во неа не успева да ги координира и организира до степен на успешно извршување на работните задачи.

Вработените се вредни ресурси кои треба да бидат целосно инволвирани во манифестирање на нивните способности и продуктивност. Менаџерите со ефективни интерперсонални вештини подобро влегуваат во интеракција со вработените на сите нивоа.

Вработените сакаат да слушаат и да бидат способни да ги коментираат прашањата што ги засегаат. Организациите, пак, тежнеат кон добивање на посветеноста на вработените на континуирано ниво. Развивањето на посветена работна сила бара двонасочна комуникација од менаџерите до вработените и уште поважно, од вработените до менаџерите. Менаџментот

мора да ги објасни вредностите на организацијата, а вработените мора да имаат можност да отвораат прашања кои се во однос на организациските интереси.

Јасно поставените очекувања од вработените се критичен фактор во успехот при извршување на работните задачи. Менаџерите, во улога на формални лидери во организациите, треба точно да ги постават целите и да ја спознаат врската на целите со индивидуалните перформанси на вработените. Притоа, вработените мора да знаат што се очекува од нив и да добијат навремени и искрени повратни информации за нивното работење и напредок. На тој начин менаџерите им помагаат и придонесуваат вработените да преземаат одговорни и продуктивни активности.

Менаџерите треба почесто да ги зголемуваат овластувањата и одговорноста на вработените, затоа што тие се најблиску до производите, услугите и клиентите. Со активно пренесување на одговорност, доверба и признавање на вработените, може да се покажат и подобрат способностите на сите вработени. во оваа насока, менаџерите треба да ја покажат својата верба во способностите на вработените, а истовремено да им укажат на сите аспекти на работата, така што вработените ќе можат да ги задоволат нивните очекувања.

Употребата на јасна, континуирана лична комуникација со вработените е една од основните карактеристики на ефективни промени во успехот на комуникацијата. Во односот менаџер – вработен информациите треба да се споделуваат искрено, а вработените да се вклучат во донесување на одлуките. Да се комуницира лице-в-лице е многу полесно при разгледување и објаснување на смислата и целта на работата. Исто така, практикувањето на чисто формална комуникација треба да се замени или надопolni и со неформална комуникација.

Менаџерите треба да се заложуваат за лична почит и еднаков третман на вработените. Нивна обврска е да овозможат и практикуваат лидерство во позитивна работна средина и атмосфера. Исто така, добро е да дозволат автономија и флексибилност во работењето, а притоа да покажат благодарност и задоволство од напорите на вработените. Вработените умеат да го ценат тоа и да одговорат со уште поголеми остварувања.

Секој треба да тежнее кон организација во која вработените се горди и посветени, каде што секој од вработените има можност да придонесе, да учи, созрева и напредува според заслуга. Вработените сакаат да се чувствуваат почитувано, третирани праведно и да бидат еднакво вклучени во активностите. Пред сè, тие бараат задоволство од постигнатото, бараат пријателски односи и урамнотежен личен и професионален живот. Само преку градење на позитивни, пријателски и фер односи меѓу вработените и менаџерите, кои ќе бидат отворени и на редовна основа, може да се постигнат правилни резултати во работењето.

5.2.5. Надминување на неуспехот на комуникацијата

Еден од основните проблеми во комуникацијата е што значењето на пораката што го добива примачот не е секогаш исто со она што го наменил испраќачот. Потребите на луѓето имаат тенденција да го изменуваат она што го гледаат и слушаат. Тие ги потиснуваат пораките кои не сакаат да ги слушнат. Тие слушаат или разбираат врз основа на нивните сопствени искуства. Кога тие слушаат нова порака, тие се повикуваат на претходното искуство. Пораките се добиваат во форма која е конзистентна со верувањата и ставовите на луѓето по одредени прашања, па доколку не се согласуваат со нив, тие се одбиваат.

Знаејќи го ова, лесно може да се заклучи дека неуспехот на комуникацијата честопати се заканува по функционирањето на организацијата, нејзината ефикасност и профит. Неуспешна или слаба комуникација може да го симболизира нарушувањето на работната активност, односно да доведе до неефективност на работната сила, а со тоа и слаба реализација на поставените цели.

Како една од причините за неуспех на комуникацијата е огромната сложеност на одредени организациски структури кои можат да создаде бариери во комуницирањето. Секое попречување од вака поставената структура значи и намалување на ефективност на комуникацијата. Поради тоа, потребно е истата да биде поделена на оптимални комуникациски единици, со точно поставени комуникациски канали, насоки и поединци кои ја водат

комуникацијата. Ова значи дека некаде ќе треба да се намали бројот на менаџмент нивоа и да се создадат самоуправувачки (самосвесни) тимови кои ќе се осигурат дека активностите се групирани врз основа на правилна комуникација и меѓусебен договор.

Притоа, информациите треба непречено да навлегуваат и излегуваат од разните слоеви на менаџментот и да се движат низ различни функции, единици и локации, така што секогаш потребната информација ќе се најде на вистинското место и во вистинско време.

Во комуницирањето едноставниот, директниот и јасно разбирливиот јазик е подобар и поефикасен. Користењето на жаргон е пожелно да се избегнува. Зборовите се најјасни и разбирливи кога се зајакнати со дејства и конкретно презентирање преку активност на она што се пренесува како порака.

За надминување на препреките во комуникацијата препорачливо е комбинирање на усната со писмената комуникација, така што писмената комуникација ќе биде дополнета со усно дообјаснување, а усната комуникација, пак, ќе биде засилена со пишани материјали пренесени по најефикасните канали за односната ситуација.

Притоа, многу е важно пораките да се приспособат кон примачите за кои се наменети. Примањето и разбирањето на пораките многу зависи од различните перцепции на поединците. Поради тоа, при пренесување на пораката, пожелно е да се антиципира дали и како наменетата порака ќе биде разбрана. Меѓутоа, самата антиципација не треба да се сведе само на претпоставки, туку да се доведе со ниво на сигурност дали е правилно пренесена и примена пораката, односно дали е примена онака како што е наменета.

Во оваа насока, користењето на повратните информации и преземањето на потребни активности за нив ја намалува или целосно ја исклучува можноста од погрешно пренесување или примање на пораките. Кога се пренесува пораката, испраќачот мора да биде сигурен дали испратената и примената порака се еднакви, односно дали е правилно разбрана пораката. Ова е причината зошто многу подобро е да се користи двонасочна, лице-в-лице комуникација.

Секогаш постои голема веројатност дека комуникацијата може да доживее неуспех. Сепак, треба да се преземаат конкретни мерки на

континуирана основа кои можат да ја намалат таа веројатност. Единствено со проактивно дејствување и на менаџментот и на самите вработени може да се дојде до подобрување на резултатите и зголемување на ефективната комуникација. Секоја неуспешно пренесена порака може да влијае негативно во голема мера за извршување на работните активности. Поради тоа, преземањето проактивни, а не реактивни мерки во поглед на неуспехот на комуникацијата секогаш се смета како предност и одлика на успешните организации.

5.2.6. Надградба на комуникациските вештини

Денес, во ова време на живеење организациите мора да користат различни инструменти за откривање на комуникациските способности на потенцијалните вработени. Комуникациските вештини кои ги поседуваат, како и отворениот простор за нивно надградување се многу важни критериуми за добивање на работно место, посебно во услужните организации.

Исто така, постојано треба да се испитуваат различни аспекти на комуникацијата, како на пример писмената и усната комуникација, разбирање на процесот на комуникација, интерперсонална комуникација, вештини на активно слушање, повратни информации и слично. Покрај тоа, треба да се знае дека организациската комуникација бара способност за решавање проблеми во групи, разбирање и работа со информациска и комуникациска технологија и етичко работење.

Поседувањето добри комуникациски вештини се бараат во почетокот на работниот ангажман, меѓутоа тоа не треба да значи и крај на нивното понатамошно унапредување. Предност на комуникациските вештини е што истите со тек на време можат многу да се развијат, само доколку правилно се насочи работата на нивно подобрување.

Треба да се има во предвид дека, голем дел од комуникациските вештини вработените ги развиваат следејќи го примерот на нивниот претпоставен, како и на нивните соработници, па затоа, претпоставените треба да внимаваат на тоа, бидејќи тие имаат дел од одговорноста за напредокот на комуникациските вештини на вработените. Во тој поглед, за развивање на

комуникациски вештини и градење на вистински одговорен и пријатен стил на комуникација, а со тоа и остварување на позитивни резултати во работењето, многу придонесуваат семинарите и обуките.

Денес обуките за комуникациските вештини се посебно издвоени програми за сите вработени, поради нивното значење во приспособување кон работните задачи. Обуките за комуникациски вештини ги опфаќаат сите аспекти – пишување, говорење и слушање. Така, преку посетување на истите се работи на концизност, логичност и убедливост на писмената комуникација. Исто така, се добива способност да се подготви документ или пренесе порака по писмен пат кој ќе биде лесно разбирлив и ќе предизвика внимание и брза акција по истата. Способноста да се добие почит и внимание и да се влијае на другите луѓе да се посветат на соработка е суштинска за успех во кариерата, особено во периоди на ротација на работни места и постојани промени на соработници.

Понатаму, се развиваат презентациски и вештини на говорење, односно способности за презентирање на едноставни и комплексни информации на прецизен и јасен начин. Потребно е да се изразуваат идеите директно и јасно со истовремено користење на можностите на вербалната и невербалната комуникација. Посебно внимание треба да се посвети на невербалната комуникација, зашто честопати таа е конкретниот начин на кој се пренесува вистинското значење на пораката, намерно или ненамерно. Овде големо внимание треба да се посвети и на разрешувањето конфликти, посебно во меѓучовечките односи.

Ако порано постоеше систем на еднонасочна комуникација, со единствен тек на информациите од менаџерите кон вработените, денес е најважно да се иницира двонасочна комуникација. Со овој принцип вработените треба да развијат способности за активно и динамично слушање за правилно да ја разберат пораката. Притоа, потребно е да се ослободуваат вработените да поставуваат прашања, даваат сугестии и предлози, а притоа да останат објективни, фер и фокусирани на целите. Така тие добиваат признание, градат посилни работни односи и додаваат вредност на организацијата со учество во донесувањето одлуки и поставување на целите на организациите. Всушност, тоа ги разликува вработените едни од други.

Овие способности најдобро се надградуваат низ практична примена на работното место. Тренингот на комуникациските вештини треба да се постави на редовна основа, односно како тековна активност за сите членови на организацијата, и за вработените и за менаџерите.

Елементите на комуникацијата продолжуваат да вршат значително влијание во сите активности на организацијата, од одговори на вработените на едноставни прашања од страна на менаџерите, па сè до преговори околу стратешките цели на организацијата. Поради тоа, неопходно е следење на постојани обуки кои помагаат во голема мера да се подобрат и надградат комуникациските вештини. Преку постојано нивно подобрување се зголемува ефективноста на комуникацијата, а со тоа и нејзиното позитивно влијание врз работењето.

5.2.7. Анализа и контрола на комуникацијата

Денес сите вработени, а особено менаџерите, треба да сфатат дека комуникацијата е постојан, тековен процес. Тоа вклучува континуирана проверка на останатите учесници во комуникацијата дали пораката е правилно примена, со способност и отвореност за промена на стратегијата и тактиката доколку не е. Самото поседување на одлични комуникациски вештини не секогаш значи и сигурна ефективна комуникација. Нивното унапредување и надградување се препорачува, а практичната примена е основен метод на учење.

Потребно е организациите да развијат доследен пристап кон управување на комуникацијата. Организациската комуникација треба да се анализира, со цел да се откријат позитивните и негативните аспекти и можности за нивно подобрување. На редовни состаноци треба отворено да се разговара за тоа дали и каде постои проблем, да се детектираат причините за неговото настанување и како истиот може да се надмине.

Организациската комуникација подлежи на контрола преку барање и давање на повратни информации од менаџерите на вработените и обратно. За зголемување на нејзината ефективност, потребно е да се стави фокусот и да се обрне поголемо внимание на повратните информации, со што ќе се оцени

вистинската вредност на комуникацијата. Ова е со цел да се обезбеди објективност во оценките, конструктивно да се пристапи кон можностите и недостатоците на комуникацијата и да се следат и контролираат деловните резултати.

Секоја организација треба да ги преиспитува и адаптира постојните комуникативни практики во однос на промените во динамичното и неизвесно окружување. Пожелни се континуирани проверки на тековите на комуникација, со охрабрување и наградување на ефективните комуникатори. Преку давање конкретни примери и споредување со најдобрите во организацијата, може да се изврши контрола на комуникацијата која секој поединец ја практикува. Секако, треба да се преземаат и превентивни мерки со цел евентуалниот неуспех на комуникацијата да нема големи и значителни последици врз резултатите. Корективна акција се презема врз основа на повратните информации.

Менаџментот¹³³ е одговорен за точни, навремени, веродостојни и објективни информации кои течат низ организацијата. Во таа насока, потребно е да се изгради добро дизајниран систем со кој ќе се врши внатрешна проверка на информациите. Во тој систем треба да се охрабруваат силните и ефективни идеи, предлози, конструктивни критики на вработените од нивните претпоставени, да се врши преглед на деловните резултати и стратешки избори, со откривање на потенцијалите за подобрување и точките кои ги нарушуваат. Само на овој начин, недостатоците можат да се поправат, а позитивните текови да се зајакнат.

Потребата од ефективна комуникација е јасна и прецизно формулирана. На организациите им останува да изградат навика за редовна контрола преку која ќе ја мерат ефективноста и ќе ги утврдат разликите меѓу ефективната и неефективната комуникација.

¹³³ Се мисли на менаџерскиот тим и целокупниот менаџерски персонал

5.2.8. Воведување промени во организациската комуникација - користење информациска и комуникациска технологија

Често кога се појавува јаз во перформансите на вработените се тежнее кон воведување промени во делот од работата каде што постојат недостатоци. Денес, најголемите промени се вршат преку воведување на информациската и комуникациската технологија. Во денешниот свет секој од нас мора да биде комуникациски свесен и подготвен за справување со брзите организациски промени во текот на оваа информациско-интензивна ера.

Овде најзначајно е да се спомене постигнувањето на информациската и комуникациската технологија во сферата на комуникацијата. Самиот назив говори дека токму оваа технологија е наменета за промена на правците во комуникацијата.

Информациската и комуникациската технологија има големо влијание и станува неизбежен дел од функционирањето на организациите. Придобивките од нејзиното користење ги допираат сите сфери на човечкото живеење, а со тоа и на организациското работење, посебно во комуникацијата – пренесувањето на пораки, информации, идеи, предлози, сугестии и слично.

Природата на информациската и комуникациската технологија прави баланс во поседувањето на информациите меѓу поединците и организацијата, односно нејзините највисоки структури. Сега моќта е во рацете на поединците, скоро исто толку колку што е и во повисоките структури на организациите.

Постојат разни начини за брзо комуницирање во оваа дигитална ера кои секоја организација треба да ги искористи. Користењето на информациската и комуникациската технологија има големи предности во поглед на заштедите на време и пари. Многу поевтино и поедноставно е одредена порака да се пренесе преку електронска пошта, skype, web-конференција, web-страна, интранет и слично, отколку преку писмо, брошура или информативен весник. Исто така, можностите што со себе ги носи технологијата е и заштедата на време. На овој начин многу полесно и побрзо може да се информира голема група луѓе или целата организација.

Сепак, треба да се има предвид фактот дека користењето на технологија само по себе нема автоматски да влијае на организациската комуникација. Тоа е само средство кое дава повеќе можности за продлабочување на

ефективноста и ефикасноста на комуникацијата, средство кое додава вредност, но кое треба правилно да се користи.

Со развојот на информациската и комуникациската технологија, организациите се пред предизвикот да го променат традиционалниот облик на организациската комуникација. Тие имаат можност и треба да и' дадат една нова, поефикасна и попрактична форма која целосно ќе ја задржи и подобри содржината на пренесената порака. Разните методи и техники на комуницирање што се нудат преку технологијата ја олеснуваат обработката на податоците и го олеснуваат заедничкото работење. Организациите кои тежнеат кон поврзување на поединците од сите точки на организацијата во тим кој соработува на континуирана основа многу побрзо треба да пристапат кон воведување на информациската технологија.

Информациската и комуникациската комуникација во голема мера помогна да се обликува и дефинира значењето на комуникацијата во денешниот секојдневен живот и во развојот и функционирањето на организациите. Тоа е доволно моќен поттик за организациите да пристапат кон имплементирање на информациската и комуникациската технологија во комуникациските процеси.

ЗАКЛУЧОК

Порастот на комплексноста на општеството и појавата на дивергентни стандарди и вредности во него, особено во транзициони општества како што е нашево, доведе со изместување и до поматување на одредени општествени стандарди кои неодминливо го допираат секој човек. Во такви услови, несомнено е тешко да се одржи конзистентност во квалитетното работење и функционирање на организациите.

Сите ние секојдневно партиципираме во некој вид организации, како свесно координирани социјални единици составени од две или повеќе лица кои функционираат на постојани основи за да се постигне заедничка цел. Во центарот на секоја организација е неизбежниот феномен – комуникацијата, како социјална сила која ги сплотува и обединува луѓето во здружено работење и соработување.

Комуникацијата денес е препознатлива општествено научна дисциплина за која постојат голем број публикувани дела во светски рамки. Во магистерскиот труд истражувањата се базираат на теоретските постулати од светската научна мисла, од познати автори кои се занимавале со организациската комуникација. Притоа, се истражуваат и изучуваат различни комуникациски активности. Ако претходно авторите најчесто се задржувале на комуникациските канали, комуникациската клима и подредената комуникација од менаџерите кон вработените, во последните години оваа специјализација се проширува и вклучува организациска култура, управување со конфликтите, лидерство, донесување одлуки, задоволство од работата и меѓучовечките односи на работно место, етичко комуницирање и однесување, како и вклучување на информациска и комуникациска технологија во процесот на организациска комуникација, поради што истите се вклучени и во овој труд.

Јасно е дека комуникацијата зазема централно место во организацискиот живот и дека неефективни организациски лидери водат буквално до дезорганизираност. Ова значи дека многу често развојот и профитот, како и опстанокот на организациите зависат од ефективната организациска комуникација, како алатка за воспоставување на ефективно лидерство. Поради тоа, организациската комуникација е една од најбрзо растечките области во академските кругови. Тие покажуваат зголемен интерес

за оваа област, која сè повеќе се наметнува како фактор за успех на организациите.

За една организација да биде успешна мора да има компетентни и одлични комуникатори во своите редови. Успешните организации се потпираат на ефективни и ефикасни комуникациски вештини на своите членови. Голем број истражувања ја идентификуваат ефективната орална и писмена комуникација како најбарана вештина од страна на сопствениците на организациите, односно работодавачите. Од теоретското и практичното истражување можеме да заклучиме дека комуникациската компетентност е највиталната вештина неопходна за работната сила за достигнување на високи организациски успеси, посебно денес, во 21-от век.

Организациите бараат вработени кои можат да следат и да даваат упатства, активно да слушаат и да обезбедуваат корисни повратни информации. Понатаму, тие треба да се сложуваат со своите соработници, претпоставени и клиенти, да работат одлично тимски, креативно и критички да ги решаваат проблемите, да ги презентираат своите идеи и ставови на разбирлив начин, да донесуваат ефективни одлуки и развиваат вештини за меѓучовечки односи во организацијата. Затоа, неопходно е постојано развивање на комуникациските вештини на вработените и менаџерите.

Сепак, од многу искуства може да се забележи дека комуникацијата не е секогаш успешна. Недоволно квалитетна комуникација претставува причина за многу грешки и неуспеси во работењето на поединците или на целата организација. Организациски, комуникацискиот неуспех се јавува поради премногу или премалку информации, комуникациска анксиозност, неетичка или ненавремена комуникација или изобличување на пораките. Понатаму, како причина можат да се јави и недостатокот на почит меѓу комуникациските страни, недоволна информираност или познавање, минимални повратни информации, па дури и незаинтересираност или апатија. Разликите во перцепцијата, исто така, можат да доведат до погрешна комуникација на интерперсонално, како и на организациско ниво. Од ова произлегува дека за да бидат успешни во организациските средини, членовите на организацијата треба да бидат искрени комуникатори, активни слушатели, со цел да се обезбеди ефикасна комуникација и взаемно задоволство. Организациите не можат ефикасно да функционираат без воспоставување на ефикасна

комуникација на секое ниво. Неефективната комуникација може да предизвика многу проблеми кои, пак, негативно се одразуваат на односите и интеракцијата меѓу вработените, задоволството од работата, моралот, како и извршувањето на работите. Погрешни, ненавремни или половични информации многу често работата ја водат во сосема спротивен правец. Детектирање на изворите на неуспех на комуникацијата и преземање навремни акции за спречување се потребни, со цел да се заштити организацијата од несакани резултати.

Иако во организациската комуникација истовремено учествуваат и вработените и менаџерите, заклучуваме дека главни носители и креатори на ефективната организациска комуникација треба да бидат менаџерите. Тие претставуваат пример за однесување и комуницирање кој го следат вработените и од кој учат. Комуникацијата што тие ја практикуваат претставува еден вид на општествен процес, без разлика каде се одвива, низ активности во општествената заедница или во работната организација. Поради тоа, менаџерите мора да посветат многу внимание во комуникациските односи со своите вработени. За да се окарактеризираат како способни менаџери, тие треба да имаат чувство за взаемните односи со луѓето и окружувањето. Успешните менаџери успеваат на посебен начин да ги сведат на минимум разликите меѓу поединците и нивната енергија да ја насочат кон остварување на целите.

Денес, во свет во кој глобализацијата и информатичката технологија играат главна улога, клучот за успех на организациите е ефективна и ефикасна комуникација. Доколку организациите сакаат подготвени да се соочат со предизвиците на новото време, треба пред сè да ги прифатат промените што ги носат информациските и комуникациските технологии, во сите сфери на општествениот живот, во сите пори на човековото комуницирање, изразување и создавање. Тие промени прават брзо да застаруваат начините на комуникација. Затоа, откривањето и прифаќањето на новите начини на комуникација меѓу организациските членови е обврска на управувачките структури кои се должни да и ги овозможат сите предуслови за успех на организацијата.

Современите организации денес сè повеќе се интересираат за информационите ресурси во споредба со материјалните ресурси. Исто така, многу повеќе интерес покажуваат и за пазарот на информации во споредба со

пазарот на добра и услуги. Вредноста и цената на информациите никогаш не биле повисоки во споредба со оние на добрата и услугите. Тоа е очекувано, знаејќи дека ова е ера на информации, без кои ни една организација не може да опстане. Потребата од обезбедување и пренесување на информациите на ефикасен и ефективен начин развива една нова причина за користење на информациската и комуникациската комуникација во сите организации. Ова се однесува на секој современ менаџмент кој сака да развива бизнис и да постигнува резултати кои ќе ги почитуваат критериумите на глобалната конкуренција.

Организациите се соочуваат со перманентни промени. Сведоци сме на постојани промени во организацискиот дизајн, како и нови лидерски техники кои се воспоставуваат со цел да се приспособат на технолошките промени и иновации, кои се линк на индивидуи, групи и организации. Ефективната комуникација се гледа како клуч за опстанок и просперитет во овој период. Затоа, потребно е да се располага со силна теоретска основа за разбирање на организациската комуникација, која практично може да се надградува. Секој дел од теоретското истражување во овој магистерски труд презентира екстензивна анализа на селектираната тема, споена со поширока база на емпириско истражување за развој и поддршка на остварените заклучоци.

При емпириското истражување на организациската комуникација се користеа методи за добивање на квантитативни податоци врз основа на кои се одредуваат субјективните аспекти на организацискиот живот онака како што тој се чувствува во македонските организации од страна на вработените и менаџерите.

Резултатите покажуваат дека околу две третини од менаџерите не комуницираат на посакуваното ниво со нивните вработени, а исто толку од вработените не воспоставуваат одлична комуникација со своите соработници. Исто така, менаџерите откриваат дека повеќе од половина од нивните вработени не покажуваат степен на задоволувачко ниво на комуникација со нив. Овие податоци не одат во прилог на резултатите на македонските организации и даваат јасна слика за потребата од подигнување на свеста за неопходноста на ефективна организациска комуникација и за континуирано подобрување и наградување на комуникациските вештини и односи меѓу организациските членови.

Забележавме дека многу повеќе се практикува комуникацијата од горе надолу, односно дека многу повеќе комуникацијата се сведува на давање и поставување наредби и насоки на менаџерите за нивните вработени, а многу помалку комуникацијата се одвива со слушање и прифаќање на идеите и сугестиите од вработените. Исто така, повратните информации релативно слабо се користат на општо ниво во организациите како алатка за проверување дали пораката која се пренесува е правилно разбрана. Ова значи дека постои голема веројатност да се јави неуспех кај комуникацијата, што веројатно и честопати се случува. А веќе потврдивме дека неуспехот на комуникацијата води кон многу сериозни последици по резултатите од работењето на членовите на организациите.

Од друга страна, видовме дека вработените повеќе воспоставуваат пријателски односи со своите соработници, отколку со менаџерите, што придонесува за полесна и поефективна комуникација ако се земе предвид дека во пријателски односи послободно и поотворено се пренесуваат информациите. Меѓутоа, вработените многу полесно прифаќаат идеи и сугестии, како и организациските вредности од своите менаџери, за разлика од соработниците, кои веројатно поради одредена доза на конкурентност помеѓу нив, се јавува недоверба и несигурност кај вработените.

Добиените резултати од спроведеното истражување потврдуваат дека постои поголема или помала зависност на ефективноста на комуникацијата со извршувањето на работните активности, односно постигнувањето на деловните резултати. Притоа, врз извршувањето на задачите поголемо влијание има комуникацијата на релација менаџер – вработен, отколку вработен – вработен. Ова значи дека кога вработените зборуваат и ја оценуваат комуникацијата во организацијата во која работат, пред сè, мислат на комуникацијата со своите менаџери.

Најголем интензитет на поврзаност постои помеѓу комуникациските вештини и односи и задоволството од работата, како еден од факторите што влијае на подобро и поефективно исполнување на целите. Знаејќи дека само задоволните вработени добро ја извршуваат својата работа и имаат поголем мотив за постигнување и напредување, управувачките структури во организациите мора да обрнат многу внимание на овој аспект од функционирањето на организациите. Ова е посебно важно за менаџерите, кои

им служат како пример на своите вработени во начинот на работење, комуницирање и однесување, така што тие го носат товарот на креирање позитивна работна атмосфера, етичко однесување и задоволни вработени кои успешно ќе ги извршуваат своите задачи на работното место. Комуникацијата најдобро го одразува влијанието на социјалните потреби на вработените и нивниот одраз врз продуктивноста. Токму задоволувањето на социјалните потреби, меѓу кои се вбројува и комуникацијата со менаџерите, значајно го поттикнува работењето, а со тоа ја подобрува и продуктивноста на вработените.

За една организација е многу важно во каква работна атмосфера се работи, а од резултатите дознавме дека комуникацијата помеѓу самите вработени има голем удел во креирањето на позитивна и пријатна работна атмосфера. Затоа треба да се потенцира дека воспоставувањето добри комуникациски односи меѓу вработените е неопходно за креирање услови за полесно и поефективно работење. Меѓутоа, забележително е дека постои помал степен на употреба на комуникацијата во разрешувањето на конфликти. Следствено на ова, заклучуваме дека некои проблеми остануваат неразрешени или прикриени, што креира своевидно незадоволство кај вработените и можност за неефикасно работење. Од таа причина, неопходно е да се воспостави систем за навремено соочување со проблемите, така што ќе се овозможат услови за подобра соработка и пријатна атмосфера на работното место.

Од емпириското истражување потврдивме дека постојат различни ставови и претстава за квалитетот на воспоставената организациска комуникација. Менаџерите имаат малку погрешна слика за комуникацијата во своите организации, односно претпоставуваат дека е на повисоко ниво од реалното, судејќи по одговорите на вработените, кои во овој случај ќе ги земеме како порелевантен фактор во оценување на комуникацијата. Во таа насока, голема е потребата од зголемување на свеста за откривање на нивото на комуникација, детектирање на проблемите во комуникациските потреби и согледување на можностите за подобрување преку константен тренинг и обука на сите членови на организациите.

Иако квалитетот на комуникацијата не гарантира сигурен успех на една организација во остварување на повисоки деловни резултати, таа со сигурност

придонесува во голема мера за подобро извршување на поставените работни задачи. Во таа насока, можеме да заклучиме дека колку подобра комуникација постои, толку е поголема веројатноста за постигнување подобри резултати во работењето на организациите.

Всушност, организациската комуникација е одраз на тоа како организацијата ги конституира и презентира својата организациска култура и клима – ставовите, вредностите и целите кои ја карактеризираат организацијата, а уште повеќе нејзините членови.

Согледувајќи ги резултатите од истражувањето, а притоа имајќи ги предвид теоретските постулати за користа и потребата од ефективна организациска комуникација, поставивме рамка на насоки чие следење овозможува подобрување на комуникацијата во македонските организации. Насоки кои се опфатени во овој труд се:

- Подигнување на свеста за потребата од ефективна комуникација;
- Креирање средина за ефективна комуникација;
- Градење и засилување на организациската култура и етика;
- Охрабрување на односот менаџер – вработен;
- Надминување на неуспехот на комуникацијата;
- Надградба на комуникациските вештини;
- Анализа и контрола на комуникацијата;
- Воведување промени во организациската комуникација - користење на информациска и комуникациска технологија.

Оваа рамка не е конечна, може постојано да се надградува, зависно од конкретните потреби на организациите и предизвиците со кои се соочуваат во секојдневното работење. Како и да е, неопходно е сите наведени насоки да бидат опфатени во системот на организациите за креирање ефективна организациска комуникација.

Иднината на организациската комуникација е комплексна и брзо се менува. Како резултат на тоа, постојат многу предизвици за организациите. Едни од повеќето предизвици се етиката и брзите промени кои се случуваат во организацискиот живот. Како што продолжува да се зголемува и заострува конкуренцијата, а поголеми барања се поставуваат пред организациите и поединците, комуникацијата се става во фокусот за испитување на организациското однесување и работење. Исто така, брзиот напредок на

технологијата и глобализацијата креираат зголемени предизвици и барања пред членовите на организациите.

Комуникацијата треба да се смета за стратешко прашање кое треба да се планира, развива, организира и контролира. Притоа, покажавме нема ништо мистично и нејасно во врска со ефективната организациска комуникација. Главните елементи на комуникацијата се познати и подложни на мерење и евалуација. Како почетна точка за анализа треба да се земат различните комуникациски стилови и вештини, како и видовите комуникација кои се употребуваат во различни ситуации од страна на сите вработени и менаџери во организациите.

Стратегиите треба да се базираат на анализи за тоа што менаџерите сакаат да пренесат и добијат како информација, а притоа да овозможат разбирање и прифаќање од вработените. Понатаму, тие испитувања треба да се насочат кон начините за здобивање на посветеноста и довербата на вработените и колкаво е учеството на воспоставените комуникациски односи на релација менаџер – вработен во тој процес. На овој начин, менаџерите ќе го разберат придонесот на комуникацијата во работењето и извршувањето на вработените, а со тоа и кон организацискиот успех. Таквите импликации на организациската комуникација навреме се согледани од некои организации, така што веќе се создава иницијатива за подобрување на механизмите, вештините и комуникациските односи преку воспоставување подобри комуникациски односи меѓу вработените и менаџерите.

Организациите кои ќе успеат да изградат принципи за креирање и одржување на ефективна организациска комуникација, ќе можат да постигнат повисоки деловни резултати, имајќи ги предвид турбулентните услови во денешното општество. Секако, фокусот на вниманието треба секогаш да остане на економското здравје на организацијата, како сигурен индикатор дека организацијата е на вистинскиот пат. Едноставно, комуникацијата е една од најдоминантните активности кои се извршуваат во било која работна средина. Разбирањето на социјалната комплексност која комуникацијата ја содржи во себе, претставува прв чекор во креирањето ефективна организациска комуникација.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Atwater, L. and Waldman, D. (2008). *Leadership, feedback and the open communication gap*. Arizona State University.

Бизнис Академија Смилевски. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси за оперативни менаџери*. Привремен учебник.

Bennis, W. (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. Addison – Wesley Pub. Co.

BNet – Interactive Business Network. (2010). *Effective organizational communication: a competitive advantage*. www.findarticles.com

Buzzanell, P. (2000). *Rethinking organizational and managerial communication from feminist perspectives*. California: Sage Publications.

Clampitt, P. (2005). *Communicating for managerial effectiveness*. California: Sage publications.

Cooper, R.G. (1997). *Examining Some Myths About New Product Winners in Katz, The Human Side of Managing Technological Innovation*. Oxford.

DiSalvo, V., Dunning, J. and Homan, R. (1982). *A contingency approach to communication skill importance: The impact of occupation, direction and position*. Journal of business communication.

Downs, C. and Adrian, A. (2004). *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: The Guilford Press.

Дракулевски, Љ. (2006). *Организациско однесување*. Последипломски МБА Менаџмент. Економски факултет, Скопје.

Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. London: Routledge.

Фотов, Р. (2006). *Менаџмент на мал бизнис*. Европски универзитет, Скопје.

Geiger, S. (1975). *A study of the relationship between communication, satisfaction, cohesion, and productivity*. Ohio State University.

Gillis, T. (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership*. International Association of Business Communicators.

Grunig, E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. International Association of Business Communicators' research foundation.

Guffey, E., Rogin, P. and Rhodes, K. (2010). *Business communication: Process and product*. Canada: Nelson education.

Hargie, O., Dickson, D. and Tourish, D. (1999). *Communication in management*. England: Gower Publishing.

Hallin, A. and Gustavsson, T. (2010). *Organizational communication and sustainable development: ICTs for mobility*. Royal Institute of Technology, Sweden.

Harrell, T. and Harrell, M. (1983). *The High Earners Scale at Twenty Years Out – Research paper No. 689*. Stanford University – Graduate school of business.

Harris, T. (2002). *Applied organizational communication: principles and pragmatics for future practice*. New Jersey: Mahwah.

Hermes, S. (1998). *Assertiveness – Practical skills for positive communication*. Minnesota: Center City.

Herta, M. Herbert and Hildebrandt, W. (1988). *Effective Business Communications*. USA: McGraw Hill Company.

Information Resources Management Association. (1992). *Technologies for competitive advantages and economic development*.

Jablin, F. and Putnam, L. (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. California: Sage publications.

Jones, G. и George, J. (2009). *Современ менаџмент*. Скопје: Глобал комуникации. Проект на Влада на РМ – Превод на 1000 наслови.

Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Sage Publications

Kovacic, B. (1994). *New approaches to organizational communication*. State University of New York.

Kozminski, A. and Cushman, D. (1993). *Organizational communication and management: a global perspective*. State University of New York.

Kramer, M. (2004). *Managing uncertainty in organizational communication*. New Jersey: Routledge.

Lauer, L. (1997). *Communication power: energizing your nonprofit organization*. Maryland: Aspen Publishers.

Leavitt, H. (1958). *Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago Press.

Lorenzo, S. *Sierra's theory of communicativity: calculating the value of organizational communication through cost effort and perception*. Преземено на 28.10.2010 г.

<http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/575014-1.html>

- Nelson, J. (2008). *Educational tool kit 1 handouts: Mental health issues in later life*. North Dakota State University.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages – First Edition*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Manning, P. (1992). *Organizational communication*. New York: Walter de Gruyter.
- Marketing Innovators' White paper. (2005). *The effects of employee satisfaction on company financial performance*.
- Martensson, N., Mackay, R. and Bjorgvinsson, S. (1998). *Changing the ways we work*. Amsterdam.
- May, S. and Mumby, D. (2005). *Engaging organizational communication theory and research: multiple perspectives*. California: Sage publications.
- Miller, K. (2007). *Organizational communication: approaches and processes*. New Jersey: Routledge.
- Мицески, Т. (2009). *Менаџмент*, интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип.
- Мицески, Т. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*, интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип.
- Мицески, Т. (2009). *Лидерство*, интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип.
- Mohan, M. (1993). *Organizational communication and cultural vision: approaches and analysis*. State University of New York.
- O'Connor, C. (2003). *Leadership in a week*. London: Hodder&Stoughton.
- Orpen, C. (1997). *The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance*. Research article.
- Ракичевиќ, Г. (1997). *Менаџмент на човечките ресурси во туризмот*. Охрид
- Ристеска, С. (2006). *Маркетинг на услужни дејности*. Економски факултет, Скопје.
- Pierce, D. and Laurila, J. (2003). *Technological change and organizational action*. London: Routledge.
- Секуловска, Н. и Ѓорѓиеска, М. (2004). *Маркетинг истражување*. Економски факултет – Скопје.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. USA: John Wiley and Sons.

Schuttler, R. and Burdick, J. (2010). *Laws of communication: The intersection where leadership meets employee performance*. USA: John Wiley and Sons.

Shaw, M. (1968). *Developing communication skills*. Educational systems and designs.

Smidts, A., Pruyn, A. and van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Erasmus University.

Smith, L. and Mounter, P. (2005). *Effective internal communication*. Great Britain: Kogan Page.

Sommerville, K. (2007). *Hospitality employee management and supervision*. John Wiley & Sons, Inc.

Soonhee, K. (2002). *Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership*. Public Administration Review. Business Source Premier.

Taylor, J. and Every, E. (2000). *The emergent organization: communication as its site and surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Tourish, D. and Hargie, O. (2004). *Key issues in organization communication*. England: Gower Publishing.

Шуклев, Б. (2004). *Менаџмент*, Четврто издание. Економски факултет, Скопје.

Villegas, M. and Cerveney, C. (2004). *Is communication a moderator of the relationship between job satisfaction and absenteeism?* Buena Vista University.

Watzlawick, P., Beavin, J. and Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication, a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton.

Werther, W. и Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.